

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh kompetenčního modelu ve vybrané společnosti

Proposal of a Competency Model in a Selected Company

Student: Bc. Veronika Ryglová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

OSTRAVA 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Ryglová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh kompetenčního modelu ve vybrané společnosti**
Proposal of a Competency Model in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro tvorbu kompetenčního modelu
 3. Charakteristika společnosti
 4. Návrh kompetenčního modelu pro roli HR manažera
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně včetně příloh. Přílohy č. 1 a 2 mi byly poskytnuty společností KVADOS, a.s.“

V Ostravě dne 26.4.2013

.....
Veronika Ryglová

Veronika Ryglová

Ráda bych poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky. Poděkování patří také Ing. Gabrieli Wojaczkové za veškeré poskytnuté informace a vstřícný přístup.

OBSAH

1. ÚVOD	1
METODICKÝ POSTUP	2
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO TVORBU KOMPETENČNÍHO MODELU	3
2.1 Pojem kompetence	3
2.2 Historie	4
2.3 Definice kompetence	5
2.4 Znaky kompetence	6
2.5 Členění kompetencí	7
2.6 Identifikace kompetencí	9
2.6.1 Přípravná fáze	9
2.6.2 Fáze získávání dat	10
2.6.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	12
2.6.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	12
2.6.5 Ověření a validizace vzniklého modelu	12
2.7 Kompetenční model	13
2.7.1 Východiska pro tvorbu kompetenčního modelu	14
2.7.2 Postup při tvorbě kompetenčního modelu	15
2.8 Metody měření úrovně kompetencí	15
Behaviorální přístup	16
Analogové metody	16
Analytické metody	17
Competency based interview	18
360° hodnocení	18
2.9 Assessment a Development centre	19
2.10 Rozvoj kompetencí	20
2.11 Oblasti využití kompetenčního přístupu	21
Výběr pracovníků	21
Rozvoj pracovníků	22
Hodnocení	22
Kariérní růst a plánování postupu	23
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	25

3.1	Základní údaje	25
3.2	Profil společnosti.....	25
	MISE A VIZE SPOLEČNOSTI.....	26
	HODNOTY SPOLEČNOSTI	26
3.3	Historie	27
4.	NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO ROLI HR MANAŽERA	29
4.1	Přípravná fáze.....	29
4.2	Fáze získávání dat	30
4.3	Fáze analýzy a klasifikace informací	37
4.4	Tvorba kompetenčního modelu.....	43
4.5	Ověření kompetenčního modelu	45
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	48
6.	ZÁVĚR.....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		
SEZNAM ZKRATEK		
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE		
SEZNAM PŘÍLOH		
PŘÍLOHY		

1. ÚVOD

Organizace se snaží udržovat si svou konkurenceschopnost prostřednictvím intelektuálního kapitálu a uměním ho využívat a rozvíjet. Začaly vnímat lidské zdroje jako významný prvek ovlivňující jejich úspěšnost. Proto hledají zaměstnance, kteří jsou vysoce motivováni a připraveni podávat nadprůměrný pracovní výkon. Potřeba identifikovat ty nejlepší pracovníky a rozvíjet pracovníky s potenciálem vede k nutnosti přesně identifikovat kompetence, které vedou k nadprůměrnému výkonu. Pojem kompetence se tak objevuje stále častěji a kompetenční modely začíná uplatňovat větší počet organizací.

Vhodná doba pro zavedení kompetenčního modelu závisí na mnoha faktorech, jedním z velmi významných je příprava sociálního klimatu v podniku. Úspěch či neúspěch přijetí kompetenčního modelu výrazně závisí právě na této připravenosti. Příprava sociálního klimatu je založena na pevné vizi a strategii, podpoře nejvyššího vedení a manažerů. Významnou roli hraje komunikace napříč celou organizací.

Kompetenční model přináší výhody pro řízení lidských zdrojů, pro samotné manažery i zaměstnance a celou organizaci. Kompetenční modely neslouží jen pro definování kompetencí, ale také jako účinný nástroj pro rozvoj kompetencí, motivaci, měření a řízení výkonnosti pracovníků a pro jejich odměňování.

Díky přístupu orientovanému na kompetence dokáže organizace přijmout správné lidi na správná místa, výrazně zkrátit dobu integrace nového pracovníka, zajišťovat objektivní hodnocení, zvyšovat motivaci pracovníků, optimalizovat kariérové a rozvojové plány, definovat potřeby dalšího vzdělávání, rozlišovat mezi průměrným a nadprůměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost pracovníka na dané pozici.

Diplomovou práci tvoří několik částí. Část teoretická je věnována analýze teoretických východisek pro tvorbu kompetenčního modelu. Popisuje pojmy, zásady, pravidla a postupy tvorby kompetenčního modelu. Následuje praktická část, v níž je nejprve charakterizována společnost KVADOS, a.s., dále obsahuje návrh kompetenčního modelu pro roli HR manažera. Poslední částí práce jsou návrhy a doporučení, které může společnost KVADOS, a.s. využít při tvorbě kompetenčního modelu.

Cílem diplomové práce je identifikovat kompetence a navrhnout jejich uspořádání do podoby kompetenčního modelu pro roli HR manažera ve společnosti KVADOS, a.s. se zohledněním specifik, které tato společnost má.

METODICKÝ POSTUP

Samotnému zpracování diplomové práce bude předcházet výběr tématu, který vymezí zaměření práce. Následujícím krokem bude literární rešerše. *Rešerše* je vyhledávání a pátrání s cílem získat informace, soupis bibliografických odkazů vztahujících se k dané problematice.

Pomocí analýzy bude stanovena osnova práce, která bude obsahovat rozvržení jednotlivých kapitol, aby byla zachována jejich návaznost. *Analýza* představuje rozložení zkoumaného jevu na dílčí části. Cílem analýzy je vysvětlit daný problém podrobným prozkoumáním jeho složek.

Práce bude tvořena teoretickou a praktickou částí. Teoretická část bude utvářena pomocí odborné literatury a získané informace sjednoceny prostřednictvím metody syntézy. *Syntéza* je spojení jednotlivých částí v celek. Analýza a syntéza se vzájemně doplňují, bývají souhrnně označovány jako analyticko-syntetické poznávací postupy.

V praktické části práce bude využita rovněž metoda syntézy. Z informací získaných z interních materiálů a webových stránek společnosti tak bude vytvořena charakteristika společnosti KVADOS, a.s. Dále budou identifikovány klíčové kompetence a kompetence pro pozici HR manažera. V případě identifikace kompetencí pro HR manažera nejprve použijeme popis pracovního místa, následně bude držitelka pracovního místa hodnotit kompetence z Národní soustavy povolání a nakonec proběhne rozhovor pomocí metody BEI. Na základě všech těchto získaných informací vznikne kompetenční model pro pozici HR manažera. Při identifikaci klíčových kompetencí budeme vycházet z mise, vize a hodnot společnosti KVADOS, a.s.

Vytvořený kompetenční model bude pro ověření upraven do podoby dotazníku, vytvoříme hodnotící stupnici a necháme kompetence ohodnotit držitelce pracovního místa, její podřízené a nadřízenému.

Závěrečná kapitola se bude týkat návrhů a doporučení pro organizaci v oblasti kompetencí a kompetenčních modelů. V průběhu celého zpracování získáme mnoho námětů, poznatků a témat, které v této kapitole uplatníme.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO TVORBU KOMPETENČNÍHO MODELU

V následujících kapitolách bude blíže objasněn pojem kompetence, přiblížena historie a uvedeny některé definice autorů. Představíme znaky, kterými se kompetence vyznačuje a také její různá členění. Prostřednictvím několika fází vysvětlujeme identifikaci kompetencí, která je nezbytná pro vytvoření samotného kompetenčního modelu. Věnujeme se také metodám měření úrovně kompetencí, assessment a development centru, rozvoji kompetencí a oblastem využití kompetenčního přístupu.

2.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence se dnes v managementu užívá ve dvou základních významech. První význam kompetence jako pravomoc, odpovědnost, rozsah působnosti, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci). V tomto smyslu může někdo překročit svoje pravomoci, někomu je možné kompetence odejmout, mohou vznikat kompetenční spory. Kompetence je možné v tomto významu na někoho přesunout. Představují něco, co je člověku dané zvenku, na základě konsensu druhých.

Druhý význam zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento význam slova se začal používat zejména pod vlivem manažerské literatury. Zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na okolním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.

Pro správné pochopení pojmu kompetence je třeba rozlišit mezi anglickými pojmy „competence“ a „competency“. Termín „competence“ se týká očekávaného výkonu na pracovišti, standardů/norem a výsledků, tzn. tvrdé schopnosti nebo způsobilosti. Vztahuje se k oblasti práce, pracovního místa, pro které je daná osoba způsobilá. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Pojem „competency“ je schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Bartoňková, 2010).

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Pokud manažer nějakou kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení. Kompetence naznačuje, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitých situacích. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) rozdělit do pěti složek.

Základní složky kompetence:

- Motiv – vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem; vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu.
- Rysy – umožňují stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí; hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti – např. temperament.
- Vnímání sebe samého – budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému; má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat; víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
- Vědomosti – všechny nahromaděné poznatky, jež souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.
- Dovednosti – zajišťují schopnost vykonávat činnosti související s nějakým fyzickým či duševním úkolem; pro úspěšné vykonání úkolu je potřebné různé množství dovedností, záleží na složitosti úkolu.

2.2 Historie

Článek jednoho z významných amerických psychologů Davida McClellanda s názvem *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, který vyšel v roce 1973 vyzývá, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoliv inteligence. Přístup založený na posuzování inteligence jako nejlepšího ukazatele úspěšnosti v práci byl otřesen. Obvykle se do tohoto roku datuje začátek zájmu o kompetence jako alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů.

V roce 1982 napsal Richard E. Boyatzis knihu *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* a vnesl tak pojem kompetencí jako způsobilostí do manažerské praxe. Představil model s dvanácti kompetencemi, které lze aplikovat u různých organizací, a který umožní rozlišit pracovníky podávající průměrný výkon od těch, kteří podávají výkony

vynikající. Boyatzis přispěl k pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití, rozlišuje mezi tím, co máme dělat (jaké výsledky má naše činnost přinést) a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili na vynikající úrovni.

Práce zaměřené na popis kompetencí a vytvoření specifických kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice v konkrétních organizacích byly publikovány v období od roku 1972 do 1992. V průběhu těchto dvaceti let vzniklo více než 200 různých modelů kompetencí.

2.3 Definice kompetence

V literatuře se objevuje celá řada různých vymezení. Uvádíme zde proto pouze výčet definic některých autorů.

Například Hroník (2008, s. 23) uvádí tuto definici: „Kompetenci pojmáme jako způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.“

Jinou definici nabízí Veteška a Tureckiová (2008, s. 27): „Pojem kompetence můžeme definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“

Pilařová (2008, s. 16) uvádí toto vymezení: „Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu.“ Pod pojmem kompetence je v dalším textu míněno toto vymezení.

Další definici nabízí Lojda (2011, s. 20): „Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost“.

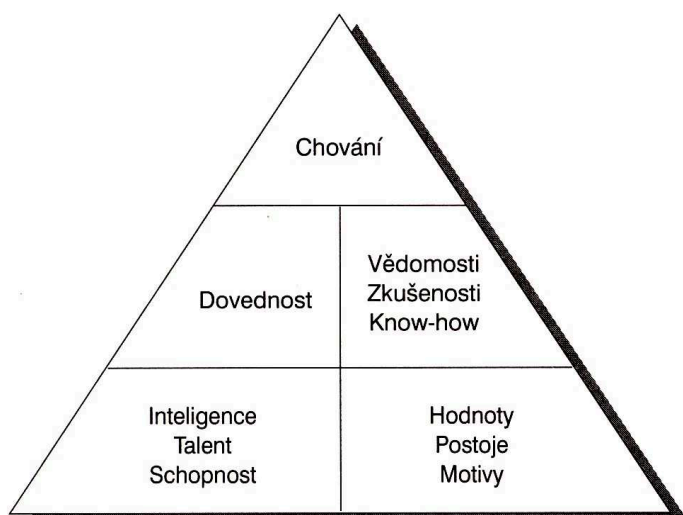
Národní soustava povolání (2012) uvádí: „Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností“.

Arnold (2007, s. 134) definuje kompetence jako „specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobit vykonávat příslušné pracovní úkoly“.

2.4 Znak kompetence

Mezi nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence patří (Veteška, Tureckiová, 2008):

- Kompetence je **definována standardem** – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence a soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti nebo chování) jsou určeny předem. Jedinci to umožňuje, aby svoji kompetenci demonstroval, a aby ji také sám dokázal změřit a vyhodnotit.
- Kompetence je vždy **kontextualizovaná** – je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také předchozími znalostmi, zkušenostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- Kompetence má **potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Ty jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy. Jsou založeny na určitém, předem vymezeném rámci vstupních kategorií, například konceptů, dovedností a postojů, obecně účinného konání.
- Kompetence je **multidimenzionální** – skládá se z rozličných zdrojů (informace, představy, dovednosti, postoje, jiné dílčí kompetence atd.). Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Zároveň to znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje (obr. 1).



Obr. 1 *Hierarchický model struktury kompetence* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

Kompetence se týkají celé osobnosti člověka (jeho schopností, vlastností i motivů) a jsou získávány v průběhu celého života, stejně tak jsou rozvíjeny a ztráceny. Jsou závislé na věku nositele a kultuře sociálního prostředí. Zároveň mají významný vliv na odstraňování sociálních rozdílů mezi lidmi.

2.5 Členění kompetencí

V teorii i praxi se setkáváme s velkým množstvím druhů kompetencí a způsobů členění. Nejprve uvádíme dělení kompetencí do dvou kategorií podle toho, jak mohou předpovídat výkon v určité pozici:

- **Prahové** kompetence – *základní* kompetence – základní charakteristiky (vědomosti nebo základní dovednosti, např. vyplnění formuláře), které každý pracovník potřebuje pro danou pozici, aby plnil přidělené úkoly. Nerozlišují mezi vynikajícími a průměrnými pracovníky.
- **Odlišující** kompetence – kompetence *vysokého výkonu* – nadstavba nad prahové kompetence. Rozlišují nadprůměrné vynikající výkony od průměrných.

Jiný pohled na dělení kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004) je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Profil konkrétní pozice pak vzniká kombinací dovedností z následujících kategorií:

- **Manažerské** kompetence – jsou složeny z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby úkoly byly splněny v souladu se strategickými plány, musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet podřízené. Jedná se například o koučování zaměstnanců a delegování, výběr zaměstnanců, řešení konfliktů, hodnocení zaměstnanců, strategické plánování atd.
- **Interpersonální** kompetence – jsou nezbytné pro komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Při dosahování cílů skupiny zajišťují dosažení synergického efektu. Patří mezi ně například spolupráce, vyjednávání, prezentační dovednosti, aktivní naslouchání/empatie, budování vztahů atd.
- **Technické** kompetence – jsou tvořeny souborem dovedností, jež se vztahují ke konkrétní funkci. Díky nim je zaměstnanec schopen s úspěchem plnit úkoly, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Jde například o programování, sběr dat, analýzu a sumarizaci, účetnictví/finance, sestavování rozpočtu, řešení problémů a rozhodování.

Následující členění zčásti kopíruje předchozí dělení. Je doplněno kombinací čtyř skupin kompetencí maximalizující výkon jednotlivce, týmu a celé organizace:

- **Klíčové** kompetence – slouží k popisu chování všech zaměstnanců. Přispívají k firemním hodnotám, firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Jsou základem při stanovení kritérií výběru pracovníků. Těmito kompetencemi se firmy vzájemně odlišují.
- **Týmové** kompetence – popisují specifické schopnosti a charakteristiky skupiny, která je vzájemně nezávislá a projektově zaměřená. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu týmů.
- **Funkční** kompetence – specializované vědomosti a dovednosti (např. finance, vývoj, marketing atd.). U popisu kompetencí je důležité, aby zahrnoval širší okruh zaměstnanců, ale aby zároveň diferencoval mezi úrovněmi odborníků.
- **Vůdcovské a manažerské** kompetence – spojeny s vytvářením a vedením vztahů, koučováním zaměstnanců a delegováním.

2.6 Identifikace kompetencí

Jestliže organizace uplatňuje kompetenční přístup, patří identifikace kompetencí mezi nejdůležitější kroky. Existuje více než 40 druhů technik, které přímo či nepřímo vedou k formulaci kompetencí. Základní fáze i přes velké množství a rozmanitost zůstávají totožné. Identifikaci kompetencí je možné rozdělit do pěti etap (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

2.6.1 Přípravná fáze

Nástrojem v této fázi jsou strukturované rozhovory s manažery a studium organizačních materiálů. Na základě těchto rozhovorů a materiálů je třeba ujasnit očekávané výstupy projektu identifikace kompetencí, zpracovat jeho koncepci a určit, od koho a jakým způsobem budou získána relevantní data.

Cílem je získat následující výstupy:

- Identifikovat klíčové pracovní pozice.
- Získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace.
- Porozumět organizační struktuře, způsobu, jak je firma organizována, aby dosáhla stanovených cílů.

V přípravné fázi se zvažují ještě další otázky. Některé z nich mohou významně ovlivnit proces i výstupy celého projektu. K nim patří hledání odpovědi na otázku, zda nás více zajímá poznání kompetencí, které odpovídají za úspěch manažerů v současných podmínkách organizace, nebo zda chceme ohodnotit aktuální potenciál manažerů z pohledu budoucích očekávání (tj. hypotetický či hodnotově orientovaný přístup).

Nezbytnou podmínkou identifikace kompetencí jsou již zmíněné rozhovory s top managementem a dalšími představiteli organizace. Nenahraditelným zdrojem informací jsou také přímí nadřízení pracovníka, jehož pozice je analyzována a také další pracovníci v dané pozici, v některých případech se může jednat i o kolegy a hierarchicky podřízené pracovníky.

Přípravná fáze poskytuje odpovědi na otázky „proč“, „jak“ a „kdo“. Otázka „proč právě identifikace kompetencí“ dává podnět k přehodnocení záměru projektu vzhledem k očekávaným výstupům a jejich použití. Otázka „jak na to jít“ je definováním koncepce a

celkového přístupu. Ujasněním koncepce vyplyne odpověď na otázku „kdo bude zdrojem informací“. Následuje rozhodnutí „jak budeme tyto informace získávat“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

2.6.2 Fáze získávání dat

Výběr vhodných metod a technik získávání informací. Techniky identifikace kompetencí patří do široké škály technik analýzy práce a pracovního místa. Cílem těchto postupů je získat podrobné informace o pracovním místě nebo roli, která je aktuálně vykonávána nebo bude vykonávána. V klasickém přístupu k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu se využívá **šest zdrojů a technik získávání dat** (Kocianová, 2010):

1. *Rozhovor nebo metoda kritických situací* – rozhovory jsou zaměřené na chování lidí v důležitých momentech, jak řeší náročné situace. Behavioral events interview – BEI je technika analyzující minulé události, zjišťuje klíčové manažerské kompetence prostřednictvím poznávání a pozorování chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích. Dotazovaný popisuje, jak řešil závažné a kritické situace při plnění svých úkolů. BEI je obměnou klasické techniky Critical incident technique – CIT, která spoléhá na schopnost manažera popsat tzv. kritické okamžiky v podobě pozorovatelného chování a aktivit. CIT je zaměřena na získání širokého záběru situací pro analýzu pracovní činnosti, zatímco v současnosti více preferovaná BEI analyzuje menší počet událostí do větší hloubky. K identifikaci chování, které klíčovým způsobem přispívá k efektivnímu výkonu, je možné využít další techniku Repertory grid interview – RGI. Dnes je pro svou flexibilitu široce užívaná. Informace zde poskytuje buď přímý nadřízený nebo jiná osoba, která danou pozici dobře zná.
2. *Panel expertů* – zdroj prvotních informací o úspěšném, případně neúspěšném fungování manažera na dané pozici. Panel expertů tvoří skupina nadřízených analyzované pozice, osoby, které úspěšně působily, případně ještě působí na dané pozici nebo externí konzultanti v oblasti lidských zdrojů. Prostřednictvím panelu expertů se generují projevy chování potřebné k průměrnému a nadstandardnímu výkonu. Charakteristiky, jež jsou generovány jednou skupinou expertů se upraví do dotazníkové formy a jsou písemně posuzovány

jinou expertní skupinou, což umožňuje vícenásobné nezávislé hodnocení. Výhodou techniky je schopnost produkovat velké množství dat v krátkém čase. Nevýhodou je produkce tzv. folklorních charakteristik, ty nemají oporu v realitě, ale v myšlenkových stereotypech.

3. *Průzkumy* – analyzují informace z řady zdrojů. Pracovníci podle svého názoru ohodnotí položky kompetencí podle vlivu na jejich efektivní pracovní výkon. Průzkum představuje levný a rychlý sběr dat.
4. *Databáze kompetenčních modelů* – konzultační agentury mívají vlastní databáze kompetenčních modelů, které obsahují širokou škálu pracovních pozic z různých společností, kde již byl kompetenční přístup zaveden.
5. *Analýza pracovních funkcí/úkolů* – komplexní údaje o konkrétní pracovní funkci; poskytuje informace k tvorbě profilů kompetencí pracovníků, k tvorbě popisu pracovních míst a ke specifikaci nároků na pracovníky. Jde o proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci od jiných prací.
6. *Přímé pozorování* – nejstarší metoda získávání informací o požadavcích pracovního místa. Takto získané informace jsou velmi vhodné pro pochopení širšího kontextu práce a úkolů. Použití této techniky umožňuje lépe porozumět údajům získaným jinými technikami. Prostřednictvím pozorování je možné odhalit údaje, které nelze získat jinou technikou, z důvodu toho, že sám pracovník s vysoce rozvinutými dovednostmi si je neuvědomuje a v rozhovoru je nezmíní. Pro pozorování jsou nejvhodnější různé porady nebo návštěvy u klienta. Technika vyžaduje školeného pozorovatele, který musí znát záměry projektu, formu vedení zápisu a rozumět kategoriím pozorovaného chování. Nevýhodou je vliv pozorovatele na průběh pozorovaných činností a také uplatnění pouze u určitých pracovních aktivit.

Aplikace jednotlivých technik záleží především na záměru projektu, ale i na finančních a časových možnostech a na zkušenostech konzultantů. Základním pravidlem všech projektů je, že není možné spoléhat na jediný zdroj získávání informací.

2.6.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh této fáze ovlivňuje záměr projektu, jeho rozsah, použité techniky sběru dat, časové možnosti a zkušenosti konzultantů s jednotlivými technikami. Podstatné je, zda získané informace jsou posuzovány vzhledem k existujícímu kompetenčnímu modelu nebo jsou kompetence zjišťovány poprvé. V případě spojení a realizace obou přístupů současně, tedy ověření modelu a tvorba nových, doplňujících kompetencí, jsou vhodnými technikami CIT, BEI a RGI.

Z předchozí fáze jsme získali ke zpracování velké množství dat, jejichž výstupem bude seznam kompetencí, který je dále testován na širším vzorku respondentů. Seznam kompetencí je spíše náčrtem kompetence, který získáme na základě seskupení příbuzných projevů chování.

2.6.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Charakteristika kompetence se zpracovává tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala charakteristické chování. Kompetence je dále pojmenována a je vytvořena stupnice. Stupnice popisuje různé projevy chování podle jejího rozvoje – od negativních projevů chování, přes slabě rozvinutou úroveň až k projevům svědčícím o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň na stupnici musí být zřetelně odlišný od předcházejícího stupně. Stupnice se využívá k posouzení úrovně rozvoje jednotlivých pracovníků (např. v assessment centre). Pro tvorbu kompetence i stupnice je potřeba použít srozumitelný jednoduchý jazyk a vyvarovat se dvojsmyslností. V okamžiku, kdy je vytvořen popis stupnice, se vytvoří definitivní název kompetence, ne naopak.

Kompetenčnímu modelu je věnována samostatná kapitola 2.7.

2.6.5 Ověření a validizace vzniklého modelu

Praktické ověření modelu, zda opravdu popsal takové chování, díky kterému manažeři dosahují nadprůměrných výsledků (je-li možné se na model spolehnout při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje apod.). Validizace modelu je velmi důležitá a není složitá. Nejběžnější způsob validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu a

s jeho pomocí posoudit dostatečný počet manažerů podávajících podprůměrný, průměrný a nadprůměrný výkon.

2.7 Kompetenční model

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, potřebných k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.

Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí pouze na záměrech organizace, jaký kompetenční model vznikne.

Kompetenční model propojuje v organizaci podnikovou a personální strategii, musí mít na tyto strategie návaznost. Návaznost na podnikovou strategii je označována jako vertikální integrace a provázanost s jednotlivými personálními činnostmi jako horizontální integrace. Je také spojením mezi hodnotami organizace a popisem práce.

Kompetenční model reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. Je cestou k řízení rozmanitosti a výkonu. Sjednocuje pohled na to, co je v budoucnu potřeba a jaké chování by mělo být v organizaci podporováno, rozvíjeno a odměňováno. Kompetenční model vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti.

Funkční kompetenční model organizaci pomáhá, nepřináší komplikace a je charakterizován jako (Bartoňková, 2010):

- Propojující – propojuje podnikovou strategii s personální strategií.
- Uživatelsky přátelský – jedná se o nejpodstatnější charakteristiku. Uživatelé kompetenčního modelu jsou všichni manažeři organizace, tzn. že musí být srozumitelný, sdělitelný a musí být vystižena podstata věci.
- Jednotný – funguje napříč organizací. Může mít řadu variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí. Přirozeným způsobem sjednocuje jazyk ve společnosti.
- Široce uživatelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých případech i pro odměňování.

- Sdílený – není předkládán uživatelům jako hotový, mají možnost si jej přizpůsobit, zvnitřnit. Sdílení kompetenčního modelu je potřeba v organizaci aktivně podporovat.

Funkční a zároveň fungující kompetenční model přináší výhody organizaci jako celku, jejím manažerům, zaměstnancům a také personálnímu oddělení.

personální oddělení	manažeři	organizace	zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj.	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení).	Návaznost na strategii společnosti.	Porozumění potřebám organizace.
Cílenější komunikace s manažery.	Jasný obsah zpětné vazby.	Jednota řízení a společný jazyk.	Jasně sdělení očekávaného chování.
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem.	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou.	Benchmarking a organizační rozvoj.	Doporučení pro individuální rozvoj.

Obr. 2 Výhody funkčního kompetenčního modelu (Hroník, 2008, s. 42)

2.7.1 Východiska pro tvorbu kompetenčního modelu

Při tvorbě můžeme vycházet ze dvou hlavních východisek, jak uvádí Hroník (2007). Prvním východiskem je *sociálněpsychologické východisko* – od kompetencí jedince ke kompetentní organizaci. Vychází z představy, že se organizace skládá z kompetentních jedinců, kteří mohou táhnout organizaci k efektivitě díky svým kompetencím.

Druhé východisko je *strategické neboli organizačně marketingové východisko* – od kompetencí organizace ke kompetencím jedince. Vychází z teorie positioningu, která říká, že organizace má v zásadě tři skupiny kompetencí – produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost. Podle tohoto přístupu organizace nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, nanejvýš ve dvou z nich. Otázky směřují nejdříve na organizaci. Jaké kompetence musí mít, aby byla schopna naplnit svou strategii? Jak musí dělat zásadní úkoly, aby obstála v konkurenci? Jestliže jsou popsány kompetence organizace, můžeme se jimi řídit při zpracování kompetenčního modelu pro jedince.

2.7.2 Postup při tvorbě kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu je vhodné postupovat podle následujících kroků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jako první je důležité **vyjasnit cíle projektu**. Než organizace přistoupí k tvorbě kompetenčního modelu, musí si ujasnit cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sleduje. Jestliže je jasná potřeba, kterou má kompetenční model v organizaci uspokojit, je úsilí všech zúčastněných na projektu cílené a sladěné.

V dalším kroku jde o určení **rozsahu projektu a cílové skupiny**. Po ujasnění hlavního motivu uplatnění kompetenčního modelu v organizaci je snadné identifikovat, kterých skupin pracovníků se má model týkat. Dobrý kompetenční model obsahuje konkrétní projevy chování znázorňující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence.

Následuje **výběr přístupu**, který podle charakteristik, výhod a nevýhod nejlépe odpovídá požadavkům organizace.

Dále **sestavení projektového týmu**, jenž bude odpovědný za implementaci a používání modelu. Neměli by v něm chybět ani manažeři, kterých se model dotkne. Důležitou pomůckou projektového týmu je akční plán celého projektu, slouží jako nástroj k monitorování pokroku a pomáhá odhadnout nároky na členy.

Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici. Je potřeba definovat kritéria efektivního výkonu, aby bylo možné identifikovat pracovníky, kteří podávají nadprůměrný, průměrný a podprůměrný výkon.

V další fázi jde o **sběr dat a analýzu**, což představuje vytvoření samotného kompetenčního modelu.

Validizace kompetenčního modelu znamená ověření, zda model skutečně popsal takové chování, díky kterému jsou dosahovány nadprůměrné výsledky.

V závěrečné fázi **připravíme kompetenční model k užívání**. Implementace kompetenčního modelu do systémů řízení lidských zdrojů je snazší, jestliže byli budoucí uživatelé součástí projektového týmu.

2.8 Metody měření úrovně kompetencí

Jestliže jsou pro konkrétní pozici definovány kompetence, je nutné změřit, do jaké míry je u pracovníka, případně uchazeče o zaměstnání kompetence rozvinuta. Při měření

zjistíme rozdíl mezi skutečným a žádoucím stavem. Zjištěný rozdíl je pak možné odstranit či alespoň zmenšit.

Pro měření kompetencí je podstatné, zda můžeme s jistotou zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů žádoucí kompetence rozvinuty. Existuje více metod, jež se liší v přesnosti posouzení, náročnosti použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí tyto metody:

Behaviorální přístup

Kompetence se týkají chování manažerů, jejich dispozic chovat se určitým způsobem v konkrétních situacích. Projevované chování má schopnost vypovídat o úrovni kompetence, proto při měření kompetencí hraje dominantní roli behaviorální přístup.

Měření úrovně kompetencí dnes slouží hlavně k dalšímu rozvoji manažerů. Těžiště měření spočívá v pozorovaném chování manažerů v různorodých situacích.

Analogové metody

Mezi situací, v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány a mezi reálnou pracovní situací existuje velká podobnost. Pro hodnocení jsou využívány situace, které se v práci manažera vyskytují přímo nebo situace velmi podobné. Tyto metody zkoumají chování tady a teď, jak je to vyvoláno podnětovou situací.

K analogovým metodám patří například:

- Skupinová cvičení – práce ve skupinové situaci je jednou z typických činností manažerů (např. porady, prezentace, pracovní setkání, týmové řešení problémů, vedení projektového týmu apod.) a nabízejí tak dostatek příležitostí pro užívání celé řady kompetencí. Záleží na úrovni kompetencí, jak efektivně manažer skupinové situace využívá. Mohou mít podobu kooperativních či soutěživých cvičení. Skupinová cvičení umožňují pozorovat a měřit všechny interpersonální dovednosti, jsou dobře patrné kompetence týkající se sebedůvěry a vlivu na ostatní a kognitivní kompetence.
- Práce na došlé poště – představuje protiklad skupinových cvičení. Hodnocený pracuje sám, odpovídá písemně a zpracovává poštu. Je možné stimulovat celou řadu kompetencí, typickou oblastí kompetencí je rozhodování a řešení

problémů. Kombinace došlé pošty se skupinovým cvičením umožňuje objektivnější posouzení kompetencí. Vyhodnocení spočívá v analýze písemných odpovědí, reakcí na jednotlivé podněty. Mohou to být například dopisy, e-maily, oficiální oznámení, telefonní hovory, stížnosti klientů, žádosti podřízených a spousta dalších typů písemností. Práce na došlé poště je časově omezená a může být uměle vytvořen časový stres, aby se projevila schopnost manažera rozhodovat se a řešit problémy. Patří k velmi realistickým cvičením a z hlediska měření kompetencí je velmi flexibilní. Došlá pošta dobře rozpozná analytické dovednosti, plánování, řešení problémů, rozhodování, delegování, flexibilitu, zvládání stresu, sebedůvěru a další.

- Hraní rolí – účastníci hrají podle scénáře určitou roli. Scénář obsahuje základní údaje o problému, který řeší, historii problému, dosavadní pokusy řešení, případně i reakce pracovníka a postoj, který v daném okamžiku manažer k pracovníkovi má. Je vymezen časový úsek, kdy má manažer dosáhnout pokroku v řešení problému.
- Presentace – manažer musí vystupovat před skupinou lidí, kolegů či nadřízených a formálně, přesvědčivě a srozumitelně přednést témata, se kterými je potřeba se obeznámit. Dobrá prezentace je součástí manažerského úspěchu a je podmíněna některými kompetencemi. Prezentace prověří komunikační dovednosti, emoční stabilitu, schopnost využívat vizuální pomůcky, flexibilitu při zvládání otázek, sebedůvěru, proaktivitu apod.
- Případové studie – představují ucelený příběh, popisují situaci do značných podrobností a obvykle nemívají jednoznačné řešení. Je tedy na manažerovi, aby navrhl, jak v daném případě postupovat. Případové studie identifikují kompetence jako koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání rizika, proaktivitu apod.

Analytické metody

Snaží se oddělit podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka a tyto pak měřit. Vychází z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Na rozdíl od analogových metod se podnětové situace

nemusí vůbec shodovat s pracovní realitou, ani se jí nemusí podobat. Můžeme zde zařadit testy mentálních schopností, dotazníky, motivační testy a další.

Mezi další metody patří:

Competency based interview

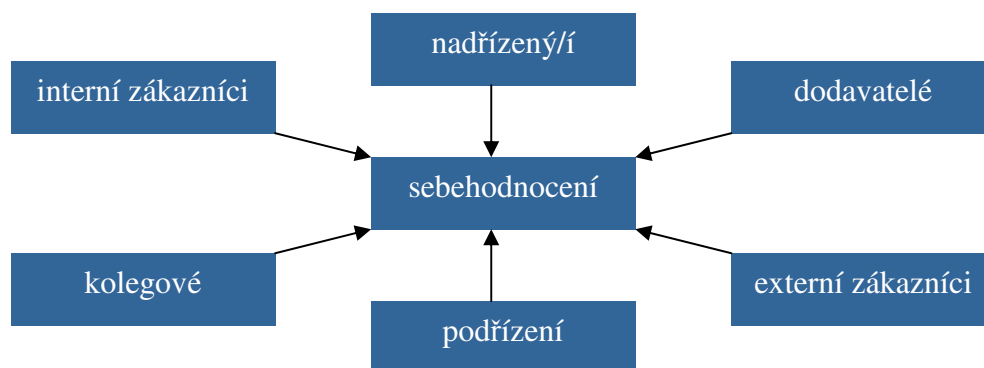
Rozhovor má své místo i při posuzování úrovně kompetencí a je znám pod názvem Competency based interview – CBI. Hodnocený manažer identifikuje a analyzuje minulé, ukončené události a hodnotitel hledá v jeho odpovědích důkazy o přítomnosti kompetencí. Volba tématu či události je v CBI klíčová, musí obsahovat požadované chování charakterizující měřené kompetence. S CBI lze odhalit kompetence výkonové (proaktivita, orientace na cíl, orientace na výkon apod.) i některé kognitivní (vyhledávání informací, analytické myšlení atd.).

360° hodnocení

Jedná se o vícenásobné hodnocení kvalit manažera od lidí, kteří s ním přicházejí do kontaktu. Společný pohled na klíčové kompetence umožňuje hodnocenému jasně pochopit vlastní silné stránky a potřeby rozvoje. Hodnocený je vysoce motivován uskutečňovat změny ve svém výkonu nebo chování. Hodnocení je vnímáno jako čestnější, jasnější a objektivnější ve srovnání s hodnocením pouze od nadřízeného.

Při tvorbě 360° hodnocení je nejdůležitějším rozhodnutím, které kompetence se budou měřit. Nejčastějším nástrojem sběru dat bývají dotazníky, které obsahují různé manažerské chování a hodnotitelé prostřednictvím vícebodové stupnice posuzují každé chování jednotlivě.

Výstupy z 360° hodnocení mají kvantitativní nebo kvalitativní charakter. Kvantitativní výstupy poskytují informace o dosažené úrovni pro jednotlivé kompetence, o všech projevech chování, které kompetence reprezentují i výstupy za každého z hodnotitelů. Kvalitativní výstupy jsou přepisem slovních výpovědí hodnotitelů na otevřené otázky.



Obr. 3 360° zpětná vazba (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 15, upraveno)

2.9 Assessment a Development centre

Při měření manažerských kompetencí využíváme celou řadu metod. Je-li ověřovaný kompetenční model rozsáhlejší, stává se i celkové hodnocení úrovně skupiny uchazečů poměrně složitou záležitostí. Místo aplikace jednotlivých metod na jednotlivé hodnocené manažery v různých situacích se začala používat assessment centra, neboli hodnotící centra.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 97) definují assessment centrum v úzké spojitosti s kompetencemi a kompetenčními modely jako „metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“.

K jeho hlavním charakteristikám patří široký výběr cvičení a zkoušek. Důraz je kladen především na skupinová cvičení. Cílem je poskytnout informace o aktuálních nebo potenciálních kompetencích účastníků.

Postupem času dochází k nahrazování pojmu assessment centre termínem development centre, protože samotné posouzení a hodnocení úrovně kompetencí nepřináší účastníkům ani organizaci žádný efekt.

Součástí development centra, neboli rozvojového centra jsou skupinová a individuální setkání s účastníky. V první fázi ale stále hraje nezastupitelnou roli assessment centrum jako východisko umožňující cíleně zaměřit další fáze rozvoje přesně podle individuálních rozvojových potřeb účastníků. V rozvojovém centru se střídají aktivity, kdy jsou účastníci hodnoceni s aktivitami rozvojovými.

Development centrum je primárně zaměřeno na cílený rozvoj účastníků a vytvoření jeho systematické podpory.

2.10 Rozvoj kompetencí

Zjednodušeně lze říci, že všechny kompetence je možné rozvíjet, některé obtížněji, jiné snáze. Čím přesněji a jednoznačněji je chování popsáno, tím efektivnější může být rozvoj. Chování se dá naučit, odnaučit, měnit a umíme ho ovlivňovat. Rozvoj vždy směřuje ke změně chování.

Je nutné vědět, co kompetenci tvoří, aby bylo možné spolehlivě říci, jak ji nejefektivněji rozvíjet. Vyskytují se případy, kdy je potřebná důkladná psychologická analýza pro pochopení dosažené úrovně kompetence určitého manažera. K analýze patří i poznání osobní historie, prostředí, ve kterém pracovník vyrůstal, způsob výchovy, forma vzdělávání a nároky prostředí, v němž se pohyboval. Podložená analýza dokáže manažerovi pomoci pochopit, kde se nachází a proč se nachází právě tam, umí navodit zájem o vlastní rozvoj a přijmout za něj odpovědnost.

Cíleným rozvojem si umíme osvojit chování, které je bohatší. Sledujeme-li chování představující kompetenci, jsme schopni jednoznačně říci, že ji pracovník má. Pokud takové chování chybí, musíme zjistit, proč jsme očekávané chování nepozorovali. Musíme však odlišit dvě skupiny proměnných podmiňujících aktuální úroveň kompetence. Zda manažer nebyl vybaven potřebnými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi, aby se uměl chovat požadovaným způsobem (nevěděl) nebo nebyl motivován se takto chovat (nechtěl). Proniknutím na tuto úroveň jsme schopni navrhnout rozvojový program, který se nemine účinkem.

Existuje nespočet přístupů, teorií a koncepcí pro rozvoj manažerů. K nejrozšířenějším typům programů patří tréninky rozvoje dovedností. Rozvíjejí základní manažerské dovednosti, které jsou potřebné na každé manažerské pozici. Mezi další způsoby rozvoje kompetencí patří programy s intenzivní zpětnou vazbou – 360° zpětná vazba. Pracovník získá zpětnou vazbu od lidí, se kterými přichází do přímého pracovního kontaktu, což významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu pracovníka na sebe samého. Rozvoj kompetencí může probíhat také na základě rozvojových vztahů. Vytvoří se vztah mezi dvěma nebo více manažery s cílem jejich rozvoje. Vztah může mít podobu koučingu, mentoringu či partnerství v učení (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

2.11 Oblasti využití kompetenčního přístupu

Hlavními uživateli kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model sjednocuje jazyk personalistů a manažerů. Vytváří jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a případně odměňování.

Výběr pracovníků

S implementací kompetenčního přístupu do organizace je vhodné začít právě v oblasti výběrů, protože přináší poměrně rychle dobré výsledky. Pracovníci vybraní pomocí kompetenčního modelu dosahují v prvních měsících po výběru lepších pracovních výsledků než ti, kteří byli vybráni pomocí jiné metody. Před uplatněním kompetenčního přístupu převládala při posuzování kandidátů více jejich minulost než budoucnost.

Kompetenční modely zohledňují současné i budoucí požadavky na obsazovanou pozici. Proces výběru založený na kompetenčním přístupu vyžaduje, aby měl personalista k dispozici validizovaný kompetenční model. Je-li nejpoužívanější metodou rozhovor, je nezbytné, aby byl tazatel dobře připraven vést výběrový rozhovor na bázi kompetencí (tj. důsledná znalost projevů kompetencí, které má identifikovat; kladení přesně mířených otázek atd.). Kompetenční model zabezpečuje, aby byla při výběrovém rozhovoru brána v úvahu kritéria zajišťující vysoký pracovní výkon.

Situace, jež jsou podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) vhodné pro výběr založený na kompetencích:

- *Nízký výkon nebo produktivita na důležité pozici* – prostřednictvím kompetenčního modelu a rozhovoru vybereme lidi, kteří jsou zatím na trhu neznámí nebo nedocenění, ale mohou mít rozvinuté kompetence, které jsou pro organizaci důležité.
- *Vysoká fluktuace* – jsou profese, kde je vyšší fluktuace přirozená. Nábor nesprávných lidí a jejich zaškolení vede ke zvýšeným nákladům. Využitím kompetenčního modelu zvýšíme přesnost výběru a snížíme fluktuaci. Jsou přijímáni takoví lidé, kterým kultura a požadavky organizace vyhovují.
- *Plánování postupu* – hledání a cílený rozvoj potencionálních manažerů.

- *Pracovní pozice je náročná na dobu zaučení pracovníků* – výběr kompetentních pracovníků zkracuje proces zaučování do plně produktivního stádia až o polovinu. Správným výběrem se můžeme vyhnout zklamání z toho, že některé schopnosti musíme rozvíjet příliš dlouho nebo je nedokážeme rozvinout vůbec.
- *Organizační změna* – změna (např. fúze, změna kultury, nová struktura atd.) vyžaduje přeřazení lidí na pozicích tak, aby byli schopni efektivně vykonávat svoji práci i za změněných podmínek.

Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníka je vnímán jako dialog mezi ním a nadřízeným. Manažer tak sehrává roli podporovatele. Odpovědnost za rozvoj se přesouvá na samotné zaměstnance a manažer jim je všemocně nápomocen na cestě k vyšší výkonnosti.

Každá pozice vyžaduje, aby pracovník disponoval několika kompetencemi rozvinutými na vysoké úrovni. Rozvoj je poté zaměřen na snížení a vyrovnaní rozdílu mezi současným a ideálním stavem.

Jakmile je zhodnocena úroveň kompetencí a jsou identifikovány rozvojové potřeby je důležité vybrat pro jednotlivé účastníky nejvhodnější způsob rozvoje kompetencí. Cílem je zkrátit fázi učení a přípravy, kdy pracovník nepodává plnohodnotný výkon. Nejvhodnější je přistoupit k rozvoji tak, že definujeme výchozí i cílový stav a hledáme nejúčinnější cesty k naplnění žádoucího stavu. Průběh celého procesu by měl mít jasnou podporu od přímého nadřízeného.

Hodnocení

Nejčastějším problémem v oblasti hodnocení a odměňování je používání subjektivních a neměřitelných kritérií. Nutnost zapojení kompetencí do hodnotících systémů vyvolaly zejména následující situace (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- Nemožnost porovnat náročnost cílů v různých pozicích. Ve větších organizacích, kde existuje několik desítek pracovních pozic, je těžké spravedlivě stanovit odměnu za výkon.

- Očekávané výsledky někdy nebyly pod plnou kontrolou zaměstnanců, kteří za ně byli hodnoceni. Stává se, že díky změně okolností nemá pracovník šanci ovlivnit úspěch nebo selhání.
- Hodnocení sklouzlo pouze k vyplnění záznamového formuláře, což vedlo k znehodnocení celého procesu. Zaměstnanci neviděli v podávání vyššího výkonu nebo v jeho zlepšování smysl. Manažeri zase necítili odpovědnost za potřebný rozvoj svých podřízených.
- Systém nerespektoval firemní strategii a kulturu, nereagoval na potřeby trhu. Přílišné zaměření na cíle a výsledky vedlo k tomu, že organizace začaly stagnovat. Přestože bylo dosaženo výsledků, vedení nevědělo, které kvality a dovednosti by mělo podporovat a rozvíjet. Ani zaměstnanci, když nesplnili cíle, nevěděli co dělat, aby nastala změna.

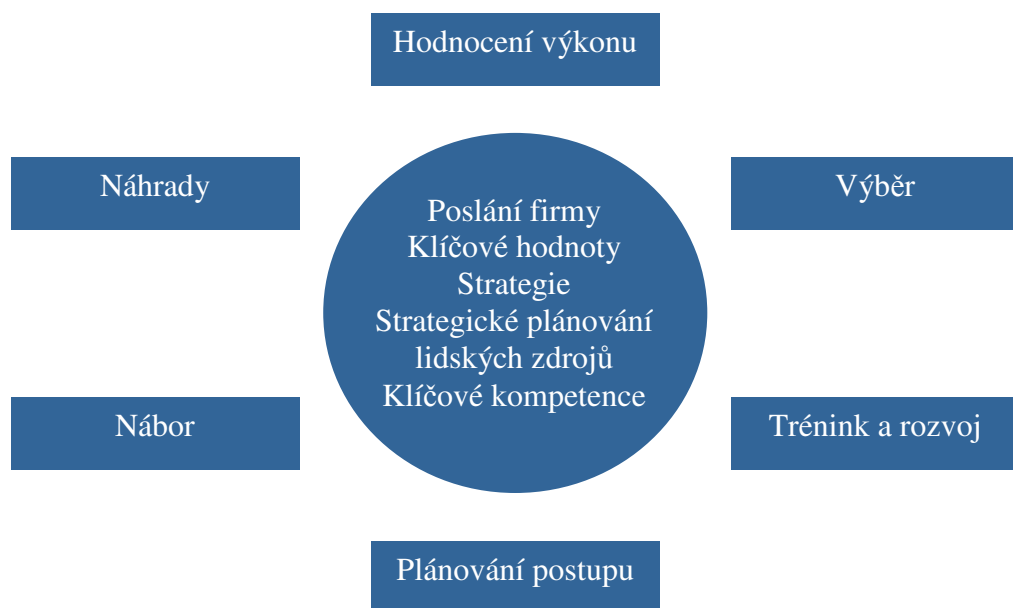
Pracovníci vnímají systém odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro organizaci.

Kariérní růst a plánování postupu

Plánování kariéry pracovníků představuje nepřetržitý proces výběru nejvhodnějších pracovníků na volné pozice v organizaci. Je propojen s předcházejícími procesy práce s lidmi. Již na základě výběru se pro nově nastupujícího člověka připravuje kariéra. Další procesy rozvoje by měly být zaměřeny na pozici, na kterou by měl pracovník nastoupit za dva až pět let. Firmy připravují a plánují kariéru pracovníkům dlouhodobě dopředu. Cílem je dosažení stavu, že při uvolnění pozice bude připraven „hotový“ člověk.

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou průběžně porovnávány s požadavky jeho aktuální pozice nebo případnými současně volnými pozicemi ve firmě.

Důležitou roli sehrává kariérní plánování v situacích, kdy se firmy spojují nebo procházejí organizační změnou (např. fúze), chtějí se transformovat na výkonově orientovanou organizaci nebo výsledky manažerů jsou nedostatečné.



Obr. 4 Využití kompetencí v oblasti řízení lidských zdrojů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 149, upraveno)

Kompetence poskytují východisko pro vytvoření sjednoceného systému řízení lidských zdrojů, stávají se spojujícím prvkem všech aktivit.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje

Společnost KVADOS, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku 4. ledna 1999. Sídlo se nachází na ulici Pivovarská 4/10 v Ostravě a provozovna na ulici Novoveská 1139/22 taktéž v Ostravě. Výše základního kapitálu činí 1 000 000,- Kč. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které má dva členy a předsedu, ten jedná samostatně jménem společnosti navenek. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, má rovněž předsedu a dva členy.



3.2 Profil společnosti

KVADOS, a.s. je významným a uznávaným středoevropským producentem a dodavatelem vlastních softwarových řešení. Na trhu působí od roku 1992. Společnost se zaměřuje zejména na klienty ze segmentu obchodu a služeb. Zakládá si na vysoké kvalitě vnitřních procesů, které má certifikovány dle všech norem využitelných v oblasti informačních a komunikačních technologií, jedná se o:

- ISO 27001:2006 Řízení informační bezpečnosti.
- ISO 20000-1:2006 Poskytování služeb IT.
- ISO 9001:2009 Management kvality.
- ISO 18001:2008 Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- ISO 14001:2005 Environmentální management.
- ISO 10006:2004 Řízení projektů.

Společnost KVADOS, a.s. dlouhodobě vyhledává příležitosti k vytváření nových trhů, na nichž si poté buduje pozici lídra, což se jí povedlo například u mobilních informačních systémů. Působí na trzích v jedenácti zemích Evropy, zůstává však nezávislou českou

společností. Patří mezi zakládající členy IT Clusteru – sdružení zaměřené na výzkum a vývoj nových technologií v Moravskoslezském kraji.

KVADOS, a.s. nabízí svým zákazníkům nejrozumnější softwarová řešení. Klíčovými produkty jsou VENTUS[®] Software a myAVIST[™] Mobile Solutions. Nabízí také řešení například pro řízení provozu a služeb (myFABER[™] Service Management), správu vnitrofiremní dokumentace (myTEAM[™] Workflow Management) či pokladní řešení pro maloobchodní prodejce (myCASH[™] Retail Management) a mnoho dalších.

MISE A VIZE SPOLEČNOSTI

„Misí společnosti KVADOS je být kvalitním dodavatelem vlastních softwarových řešení pro klienty ze segmentu obchodu a služeb.“

„Vize společnosti KVADOS je být vedoucí společností ve vývoji softwarových produktů a poskytování souvisejících služeb s vysokou přidanou hodnotou. Zaměřujeme se především na produkci vlastního softwaru, který naše klienty podpoří v jejich podnikání a v co nejúčinnějším řešení a podpoře efektivity procesů.“

„Chceme vyrábět software pro lidi, pro kvalitní řízení procesů a jejich inovaci. Snažíme se dodávat nástroje, znalosti, zkušenosti a služby pro úspěch produktů i zákazníků.“

„Snažíme se naplňovat náš název KVAlitní DODavatelské Služby.“

„Dlouhodobě rozvíjíme znalosti a řešení v oblastech, kde máme příležitost vytvořit nový trh a být na něm vedoucím dodavatelem.“

„Chceme řešení dodané našim zákazníkům průběžně inovovat a rozšiřovat tak, aby dlouhodobě pokrývalo jejich potřeby.“

„Svou činností a produkty chceme přispívat k ochraně životního prostředí.“

HODNOTY SPOLEČNOSTI

Firemní kulturu dotváří také hodnoty, které jsou pro společnost KVADOS, a.s. významné:

- Spokojený zákazník
- Zaměstnanci
- Znalost
- Přátelskost
- Inovace
- Tým

- Produkty
- Značka
- Kvalita
- Profesionalita
- Vzdělávání
- Kontinuita
- Etický kodex
- Společenská odpovědnost

3.3 Historie

Kořeny společnosti sahají hlouběji než jen do roku 1992 a jsou úzce spjaty s osobním životem zakladatele, generálního ředitele a předsedy představenstva Miroslava Hampela ml.

V roce 1992 získává pan Hampel ml. živnostenský list na poskytování softwaru a rodí se tak značka KVADOS. Vzniká mnoho nových firem a poptávka po softwarových produktech pro jejich řízení byla obrovská. Začíná se naplno věnovat podnikání a v roce 1993 získá jednu z prvních zakázek například pro Hrušovské chemické závody v Ostravě.

Rostoucí počet zákazníků vyžadoval přijetí dalších lidí a tak zakládá tým složený z bývalých spolužáků. Na přelomu let 1995 a 1996 vyvíjí vlastní obchodní a logistické ERP řešení s názvem VENTUS®. Prvním klientem tohoto produktu měla být společnost PRONTO PLUS a.s., objevily se však nečekané komplikace, protože banky pozastavily její financování a projekt tak nevyšel.

V roce 1998 podepsal kontrakt s německou společností K + B Progres, a.s. za 15 milionů korun. Tato zakázka předznamenala dodnes trvající úspěch systému VENTUS®. Obrát v roce 1999 dosahoval téměř 36 milionů korun a počet zaměstnanců se rozrostl na 40.

S rokem 2000 přicházejí první komponenty myAVIS™. Společnost byla posílena o 10 programátorů a 3 grafiky.

V následujícím roce byla zrušena internetová divize a počet zaměstnanců poklesl pod 30. Současně přichází zakázka od British American Tobacco (Czech Republic), s.r.o. Následovalo nasazení myAVIS™ v Tchibo Slovensko s.r.o. a účast na veletrhu CeBIT v Hannoveru.

Rok 2003 přináší opětovný rozvoj společnosti, nárůst obrátu i počtu zaměstnanců. O rok později zahajují spolupráci se skupinou ČEZ.

V roce 2005 došlo k založení KVADOS Mobile Solutions s.r.o. a poprvé se v roce 2006 obrát přiblížil 100 milionů korun. Postupně opět narůstá počet zaměstnanců až na 79. Na trh se dostává v roce 2008 myCASH™ a s rokem 2009 i myWORK™. Obrát v tomto období překračuje 164 milionů korun.

Od roku 2010 se produktové portfolio rozrůstá o další softwarová řešení. Dochází k fúzi KVADOS, a.s. s KVADOS Mobile Solutions s.r.o. Obrat přesahuje rekordních 204 milionů Kč.

Rok 2012 představoval pro společnost KVADOS, a.s. významné výročí. Oslavila 20 let od svého založení (yourK, zima 2011/2012).

4. NÁVRH KOMPETENČNÍHO MODELU PRO ROLI HR MANAŽERA

Teoretická východiska pro tvorbu kompetenčního modelu byla objasněna již v teoretické části. V této kapitole budou prakticky uplatněny jednotlivé fáze identifikace kompetencí (přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace informací, tvorba kompetenčního modelu a ověření kompetenčního modelu) pro pozici HR manažera. Na základě této identifikace bude vytvořen kompetenční model pro zmíněnou pozici.

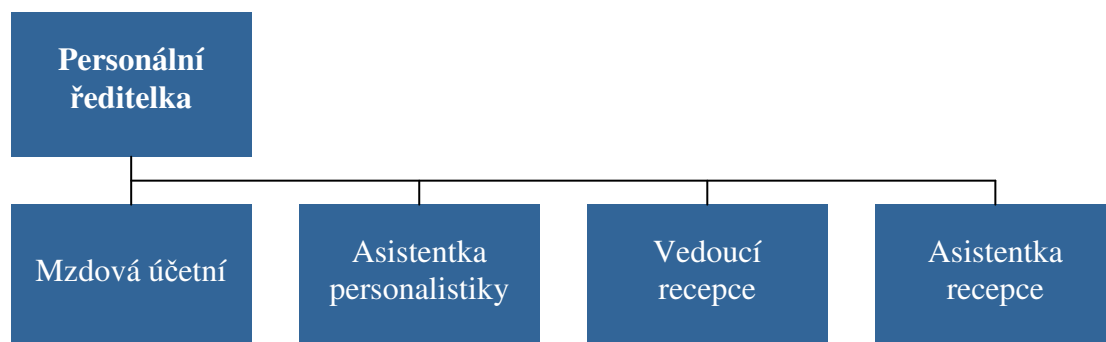
Při identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu budeme postupovat podle následujících fází:

4.1 Přípravná fáze

Nástrojem pro získání informací v této fázi byl zvolen rozhovor, který poskytl informace o současném stavu ve společnosti, o budoucích záměrech a představách žádoucího stavu.

Dalším nástrojem bylo studium podnikových materiálů, organizační struktury, výroční zprávy a dalších dokumentů.

Pracovní pozice, pro níž budou identifikovány kompetence a následně vytvořen kompetenční model je pozice manažerky personalistiky, pod kterou spadá mzdová účetní a asistentka personalistiky. Dále má pod sebou také recepci společnosti, což jsou vedoucí recepce a asistentka recepce.



Obr. 5 Organizační struktura personálního oddělení

Organizační struktura společnosti (příloha č. 1) je složena z několika oddělení. Nejvyšší úroveň zastává generální ředitel a na dalších úrovních se nacházejí ředitelé jednotlivých oddělení (obchodní oddělení; projektová kancelář; výrobní oddělení; oddělení systémů řízení a oddělení služeb; ekonomické oddělení, marketingové a provozní oddělení a personální oddělení). Organizační struktura je inspirována mezinárodně uznávanou metodologií ITIL¹ (Information Technology Infrastructure Library), což je soubor konceptů a postupů, které umožňují lépe plánovat, využívat a zkvalitňovat využití informačních technologií, a to jak ze strany dodavatelů IT služeb, tak i z pohledu zákazníků. Organizační struktura tak plně reflektuje vysokou odbornost všech zaměstnanců, zároveň je založena na maximální efektivitě řízení, komunikace a čerpání zdrojů.

4.2 Fáze získávání dat

Před identifikací kompetencí pro konkrétní pozici je potřeba identifikovat tzv. klíčové kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na oddělení a zastávanou pozici. Tyto klíčové kompetence vychází z mise, vize a hodnot organizace:

- Profesionalita
- Týmová práce
- Loajalita
- Aktivní přístup

Profesionalita – Udržuje si úroveň svých znalostí. Respektuje zásady etiky. Usiluje o kvalitní a efektivní pracovní výkon.

Projevy chování:

- Doplnuje si vzdělání a znalosti, které potřebuje ke své práci.
- Je ochoten dělat věci nad rámec svých povinností a závazků.
- Zodpovědně přistupuje k zákazníkům.
- Problémům se snaží předcházet a předvídat je, problém je výzvou a jeho řešení považuje za své poslání.

¹ITIL byl vyvíjen od 80. let minulého století s cílem podpořit efektivitu využívání informačního systému, snižovat náklady na údržbu a zkvalitňovat služby informatiky. Jsou to obecné doporučené postupy a procesy, aby IT služby byly poskytovány v nejvyšší možné kvalitě.

Týmová práce – Dělá vše pro společný cíl. Propojuje svůj potenciál, znalosti a zkušenosti s ostatními členy týmu.

Projevy chování:

- Spojuje své schopnosti, znalosti a nápady s ostatními kolegy.
- Je tolerantní k ostatním, hledá si svou roli v týmu a způsob, jak být druhým nejužitečnější.
- Je ochotný spolupracovat, respektuje názory druhých.
- Je vstřícný, tolerantní, dodržuje dohodnutá pravidla.

Loajalita – Dodržuje závazky vůči organizaci i jejím členům. Ztotožňuje se s organizací, věří v její cíle, které považuje i za své.

Projevy chování:

- Rozumí a věří v misi organizace.
- Přispívá svou prací k celkovému úspěchu organizace.
- Je spolehlivý ve vztazích, dodržuje dohody.
- Má zájem na rozvoji organizace, buduje její dobré jméno a chrání know-how.

Aktivní přístup – Přichází s novými podněty a nápady. Zajímá se a ovlivňuje dění kolem sebe, vyhledává příležitosti, jak se zapojit do různých činností.

Projevy chování:

- Je přirozeně aktivní, má pozitivní postoj k životu i k práci.
- Všimá si příležitostí, které se nabízejí.
- Dívá se dopředu, je aktivní, sám sebe motivuje k aktivitě.
- Podstupuje osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle.

Dalším zdrojem pro získání potřebných informací o kompetencích vyžadovaných na dané pracovní pozici byla zvolena Národní soustava povolání (NSP). Databáze kompetencí je rozdělena na měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti. Pozice HR manažera je zařazena do odborného směru management a spadá do sedmé kvalifikační úrovně NSP (příloha č. 3).

Úroveň kompetence je vyjádřena číselnou hodnotou, ta udává, v jakém rozsahu a hloubce je určitá kompetence vyžadována. U každé pracovní pozice jsou použity stejné

měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti. Jednotlivé pozice se však mezi sebou odlišují jejich úrovní.

Měkké kompetence jsou „souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka“ (Národní soustava povolání, 2013). Každá úroveň je popsána prostřednictvím vzorů chování, přičemž nejnižší úroveň vyjadřuje nízké nebo žádné požadavky na zvládnutí dané kompetence a nejvyšší úroveň vyjadřuje vysoké požadavky na zvládnutí dané kompetence.

Obecné znalosti jsou „souborem obecných požadavků potřebných pro výkon, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí“ (Národní soustava povolání, 2013). Nejnižší a nejvyšší úroveň je interpretována stejně jako u měkkých kompetencí.

Odborné znalosti a dovednosti jsou „souborem odborných požadavků (teoretických vědomostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon jednotky práce“ (Národní soustava povolání, 2013). Jednotlivé úrovně jsou definovány podle Evropského rámce kvalifikací (EQF), což je jednotná stupnice osmi úrovní, do kterých lze zařadit všechny kvalifikace.

Pro pozici personálního ředitele jsou formulovány tyto požadavky:

Měkké kompetence	úroveň (0-5)
Efektivní komunikace	5
Kooperace	5
Kreativita	3
Flexibilita	5
Uspokojování zákaznických potřeb	2
Výkonnost	5
Samostatnost	5
Řešení problémů	5
Plánování a organizování práce	5
Celoživotní učení	4
Aktivní přístup	4
Zvládání zátěže	5
Objevování a orientace v informacích	4
Vedení lidí	5
Ovlivňování ostatních	5

Obecné dovednosti	úroveň (0-3)
Počítačová způsobilost	3
Způsobilost k řízení os. automobilu	2
Numerická způsobilost	3
Ekonomické povědomí	3
Právní povědomí	3
Jazyková způsobilost v češtině	3
Jazyková způsobilost v angličtině	2
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	1

Odborné znalosti	úroveň (1-8)
Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	7
Systém řízení BOZP ve firmě	4
Management obecně	7
Personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	7
Pracovně právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	7
Zásady vedení pracovního kolektivu	7
Metody a techniky hodnocení výkonu	7
Management pro top managery	7
Personální management	7
Kolektivní vyjednávání	7
Kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	7
Plánování lidských zdrojů v podniku	7
Management rizik	7

Odborné dovednosti	úroveň (1-8)
Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	7
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	7
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovně právních vztahů v rámci řízení personální politiky organizace	7
Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky náboru,	7

školení a odměňování zaměstnanců	
Analyzování a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců	7
Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	7
Národní soustava povolání [online]. 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=30661&kod_sm1=1	

Konkrétnější představu o pracovní pozici, pro kterou budou definovány kompetence a navržen kompetenční model, poskytl popis pracovního místa (příloha č. 2) vytvořený pro pracovní pozici HR manažera ve společnosti KVADOS, a.s.

Pro získání informací od držitele pracovního místa použijeme rozhovor na základě behavioral events interview (BEI). Tato technika rozhovoru byla vytvořena McClellandem s cílem analyzovat minulé události. BEI je adaptací metody kritických událostí vyvinuté Flanaganem. BEI je strukturovaná forma rozhovoru, zaměřuje se na zjištění klíčových manažerských kompetencí, identifikuje hluboce zakořeněné myšlenky a vzorce chování. Je založena na poznávání a porovnávání chování úspěšných a průměrných manažerů v kritických situacích.

Při rozhovoru vypráví dotazovaný příběhy o tom, jak řešil při plnění svých úkolů závažné a kritické situace. Aby mohla být situace označena jako kritická, musí být popsitelná chováním a musí být zřejmý její příspěvek k efektivnímu či neefektivnímu výsledku.

Rozhovor probíhá podle následujících kroků (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2008):

- *Uvedení do rozhovoru* – je potřeba naladit dotazovaného na rozhovor, aby se otevřel a plně soustředil na otázky, musíme mu objasnit účel rozhovoru. Rozhovor můžeme začít jednoduchými otázkami zaměřenými například na kariéru, vzdělání apod.
- *Pracovní odpovědnosti* – dotazovaný popisuje své klíčové pracovní úkoly a odpovědnosti.
- *Postoje při důležitých událostech* – tato část je podstatou celého rozhovoru. Dotazovaný popíše šest nejdůležitějších situací, které zažil na aktuálně zastávané pozici. Tři z nich by měly popisovat úspěšný výkon a tři naopak

neúspěšný výkon. Tazatel zjišťuje, co dotazovaný dělal v minulosti, jak reagoval v konkrétních situacích, jak řešil konkrétní úkoly a s jakými výsledky.

- *Charakteristiky potřebné k vykonávání práce* – tazatel zjišťuje názor dotazovaného na charakteristiky potřebné k efektivnímu pracovnímu výkonu.
- *Shrnutí a závěr* – tazatel poděkuje za čas strávený rozhovorem a za získané informace. Nakonec písemně shrneme klíčová zjištění.

Samotnému rozhovoru předcházela nezbytná příprava, která spočívala v prostudování odborných zdrojů, na jejichž základě byly připraveny otázky pro rozhovor. Po domluvě s držitelkou pracovního místa pak byla zorganizována schůzka.

Dotazovanému je třeba nejprve vysvětlit formu rozhovoru, jak bude probíhat. Je vhodné rozhovor zahájit neformálním kontaktem, například: „*Jak dlouho pracujete ve společnosti KVADOS, a.s.?*“. A také objasnit dotazovanému, jak bude naloženo se získanými informacemi. Rozhovor byl zahájen následovně:

„*Účelem tohoto rozhovoru je určit znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, kterými by měl disponovat HR manažer, aby dosahoval nadprůměrného výkonu.*“

„*Budu Vám pokládat otázky, které budou zaměřeny na Vámi vykonávanou práci, na konkrétní situace, úkoly a činnosti v minulosti a Vy budete vyprávět (popisovat), jak jste se s nimi vypořádala.*“

„*Souhlasíte, aby byl celý rozhovor nahráván? Nahrávka bude pouze doplněním k písemnému záznamu.*“

Souhlasí-li dotazovaný s nahráváním, můžeme začít s otázkou ohledně pracovní odpovědnosti:

„*Popište mi klíčové pracovní činnosti a odpovědnosti na Vaší pracovní pozici.*“

Dále se budeme ptát na šest nejdůležitějších situací, které na své pozici zažil, z nichž budou tři úspěšné a tři naopak neúspěšné:

„*Nyní si vzpomeňte na nějaký náročný úkol/projekt, který jste musela splnit/realizovat, prověřil Vaše schopnosti a dopadl úspěšně. Popište mi prosím detailně celou situaci.*“

Aby vyprávění bylo plynulé a tazatel získal potřebné informace, klade doplňující otázky:

„Kdy to bylo?“

„Co jste konkrétně udělala?“

„S jakým výsledkem?“

„Kdo další byl do úkolu/projektu zapojen?“

„Co jste si v dané situaci myslela a co jste cítila?“

„Jak vše nakonec dopadlo?“

Nastává opačná situace, kdy se ptáme na neúspěchy:

„Vzpomeňte si na situaci, kdy se Vám něco nepovedlo, projekt se nezdařil, výsledky dopadly špatně apod.“

„Došlo v průběhu řešení ke konfliktu?“

„Co konflikt vyvolalo?“

„Jaká byla Vaše reakce?“

Byly položeny i následující otázky:

„Uvedte, prosím, nějaký případ, kdy jste se musela relativně rychle rozhodnout?“

„Co bylo příčinou?“

„Co jste konkrétně udělala?“

„Co děláte nebo jak reagujete, když někdo z Vašich podřízených podává špatný výkon?“

„Uvedte příklad takové situace.“

„Jaká jste udělala opatření do budoucna, aby se situace neopakovala?“

Následovala závěrečná otázka, která zjišťovala názor dotazovaného:

„Popište, prosím, jaké jsou podle Vás nezbytné znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti pracovníka na pozici HR manažera, aby dosahoval skvělého výkonu.“

Na konci poděkujeme dotazovanému za jeho čas a ochotu poskytnout rozhovor. Celý rozhovor trval hodinu. První zkušenost s tímto behaviorálním rozhovorem hodnotíme pozitivně. Na předem připravené otázky odpovídala HR manažerka otevřeně, prostředí bylo klidné a nic tak nenarušovalo vyprávění.

4.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Nyní začneme zpracovávat veškeré získané údaje z popisu pracovního místa, požadavků definovaných Národní soustavou povolání, rozhovoru a z vlastních poznámek.

Z popisu pracovního místa (z části Popis výkonu funkce) byly vybrány veškeré činnosti, které pracovník na této pozici vykonává. Jednotlivé činnosti byly seskupeny do skupin a následně jim byly přiřazeny kompetence.

Kompetence	Skupiny	Popis (vykonávaná činnost)
Personální řízení	personální správa	Zodpovídá za pracovně-právní a mzdovou agendu a činnost mzdové účetní a asistentky provozu a personalistiky (ve spolupráci s provozním manažerem); dále zodpovídá za činnost recepce (asistentka recepce, vedoucí sekretariátu).
		Vede personální agendu a připravuje podklady pro mzdovou účetní.
		Zodpovídá za aktualizaci popisů pracovních funkcí.
	plánování lidských zdrojů	Spolupracuje s vysokými školami v oblasti stáží studentů vysokých škol a programech pro studenty a prezentacích před studenty.
		Aktivní mapování trhu práce v oblasti IT v Moravskoslezském kraji.
		Spolupracuje s manažerem marketingu v rámci přípravy aktivit v oblasti personálního marketingu (inzerce, propagace na odborných serverech a časopisech, spolupráce s vysokými školami aj.).
		Zodpovídá za efektivní nábor nových zaměstnanců.
	řízení a rozvoj lidských zdrojů	Realizuje motivační a benefiční program pro zaměstnance.
		Provádí průběžné průzkumy spokojenosti zaměstnanců.
		Koordinuje hodnocení zaměstnanců (průběžné, roční).

		Koordinuje procesy v oblasti BOZP, zajišťuje hladký průběh svěřené oblasti v rámci auditu ISO u norem kvality a OHSAS.
		Zodpovídá za zaškolení nových zaměstnanců a stabilizaci stávajících zaměstnanců.
		Připravuje plán vzdělávání a realizaci školení (příprava plánu vzdělávání, vyhledávání vhodných dodavatelů vzdělávání, realizace vzdělávání ve společnosti, zajištění zákonného školení zaměstnanců aj.).
		Zajišťuje a koordinuje jazykovou výuku ve společnosti.
		Koordinuje dotace z oblasti lidských zdrojů.
Strategické plánování		Spolupracuje s manažery oddělení na tvorbě a realizaci vhodné personální politiky a strategie společnosti.
		Připravuje a realizuje další projekty v oblasti lidských zdrojů.
Profesionální komunikace		Řeší pracovně-právní problémy ve společnosti a poskytuje poradenství zaměstnancům.
		Účastní se pravidelných porad s manažery oddělení.
		Kvalifikované poradenství v oblasti HR manažerům společnosti.
		Jedná s úřady (ÚP, ZP aj.).
Počítačové dovednosti	znalost specifických softwarových aplikací	Internet
		MS Office
		Práce s interním IS myTeam.
		Navrhuje nové funkcionality IS myTeam a zajišťuje jejich realizaci a nasazení ve společnosti.

Obr. 6 Přiřazení kompetencí k vykonávaným činnostem (vlastní zpracování)

Dalším zdrojem informací byly tabulky s požadavky z NSP, které vyplňovala HR manažerka (příloha č. 4), aby mohly být srovnány.

Měkké kompetence	NSP	HR manažerka
Efektivní komunikace	5	5
Kooperace	5	4
Kreativita	3	4
Flexibilita	5	4
Uspokojování zákaznických potřeb	2	4
Výkonnost	5	5
Samostatnost	5	5
Řešení problémů	5	5
Plánování a organizování práce	5	4
Celoživotní učení	4	4
Aktivní přístup	4	4
Zvládání zátěže	5	4
Objevování a orientace v informacích	4	4
Vedení lidí	5	4
Ovlivňování ostatních	5	4

Obr. 7 Srovnání měkkých kompetencí NSP s hodnocením HR manažerky (vlastní zpracování)

Model z NSP je spíše všeobecný, v porovnání s konkrétní pozicí v organizaci nejsou u měkkých kompetencí patrné podstatné rozdíly. Rozdíly se pohybují plus mínus úroveň na obě strany. O dvě úrovně se liší pouze *Uspokojování zákaznických potřeb*. Tato kompetence představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování zákaznických potřeb. Jelikož nebyly položky v hodnotícím dotazníku blíže vysvětleny, HR manažerka ji pojala jako upokojování také interních „zákaznických“ potřeb (vedoucích oddělení, zaměstnanců apod.). I když je pozice personálního manažera vnímána spíše dovnitř organizace, ohodnotila ji čtvrtou úrovní proti druhé úrovni NSP.

Obecné dovednosti	NSP	HR manažerka
Počítačová způsobilost	3	2
Způsobilost k řízení os. automobilu	2	2
Numerická způsobilost	3	2
Ekonomické povědomí	3	3

Právní povědomí	3	3
Jazyková způsobilost v češtině	3	2
Jazyková způsobilost v angličtině	2	2
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	1	0

Obr. 8 Srovnání obecných dovedností NSP s hodnocením HR manažerky (vlastní zpracování)

Stejně jako v předchozí tabulce měkkých kompetencí se i zde u obecných dovedností liší některé dovednosti o jednu úroveň. V obou případech záleží o jakou organizaci se jedná, v jakém oboru působí a jaká jsou její specifika. Jedná-li se například o organizaci, která působí i na zahraničních trzích, bude způsobilost v angličtině i dalším cizím jazyce vyžadována na nejvyšší úrovni.

Odborné znalosti	NSP	HR manažerka
Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců	7	7
Systém řízení BOZP ve firmě	4	5
Management obecně	7	6
Personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování	7	7
Pracovně právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)	7	7
Zásady vedení pracovního kolektivu	7	6
Metody a techniky hodnocení výkonu	7	7
Management pro top managery	7	6
Personální management	7	7
Kolektivní vyjednávání	7	2
Kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání	7	7
Plánování lidských zdrojů v podniku	7	7
Management rizik	7	5
Odborné dovednosti	NSP	HR manažerka
Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky	7	7
Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace	7	7
Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovně právních vztahů v rámci řízení personální politiky organizace	7	7

Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky náboru, školení a odměňování zaměstnanců	7	7
Analýza a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců	7	7
Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace	7	7

Obr. 9 Srovnání odborných znalostí a dovedností NSP s hodnocením HR manažerky (vlastní zpracování)

Větší rozdíl nastal u položky *Kolektivní vyjednávání*, kterou HR manažerka ohodnotila pouze druhou úrovní. Kolektivní vyjednávání znamená jednání o výši mezd a dalších pracovních podmínkách zaměstnanců mezi zaměstnavatelem a odbory. Ve společnosti však nepůsobí odborová organizace, nelze tedy kolektivní vyjednávání vést.

A také položku *Management rizik*, což je kompletní proces zjišťování, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou podnik ovlivnit, ohodnotila nižší úrovní.

V této fázi byl proveden také přepis rozhovoru. Na základě odvyprávěných příběhů jsme se snažili identifikovat veškeré projevy chování, které budou základem pro vytvoření kompetenčního modelu.

K jednotlivým projevům chování byly přiřazeny kompetence (příloha č. 6) podle klasifikace kompetencí (příloha č. 5), která byla základem pro jejich identifikování. Následující tabulka ukazuje již seřazené kompetence podle četnosti výskytu pozorovatelného chování. Celkem bylo možné identifikovat chování ve 24 kategoriích rozdělených do 6 oblastí, v rámci identifikování kompetencí bylo využito 14 těchto kategorií.

Indikátor chování	Skupina	Kompetence
Zajišťuje fungování stávajících procesů	Vedení	
Vyjasňuje si s ostatními pohled na věc		
Diskutuje s kolegy, zaměstnanci		
Konzultuje s ostatními vedoucími oddělení personální oblasti		
Uplatňuje vůči podřízeným konstruktivní kritiku		
Vysvětluje podřízeným důsledky jejich činností		

Klade důraz na plnění úkolů		Ovlivňování
Rozděluje úkoly v týmu		
Deleguje pracovní činnosti		
Kontroluje plnění úkolů podřízených i ostatních členů v týmu		
Stanovuje termíny		
Předává ostatním informace a znalosti		
Nachází rovnováhu v jednání se zaměstnanci i vedoucími	Budování vztahů	
Vytváří neformální vztahy		
Vytváří příjemné pracovní prostředí		
Uplatňuje vůči podřízeným konstruktivní kritiku	Interpersonální porozumění	Působení na ostatní
Otevřeně přijímá kritiku	Zralost a sebekontrola	
Dokáže přijmout rady ostatních, nechá si poradit		
Udržuje si pozitivní přístup a vyrovnanost		
Přijímá výzvy a obtížné úkoly	Flexibilita a adaptabilita	
Efektivně organizuje svůj čas		
Nachází rovnováhu v jednání se zaměstnanci i vedoucími		
Spolupracuje s ostatními vedoucími	Týmová práce	
Pracuje v týmu		
Koordinuje personální činnosti a aktivity	Analytické myšlení	Myšlení a řešení problémů
Řeší pracovně-právní problémy		
Získává zkušenosti na nových věcech	Kreativita a řešení problémů	
Inspiruje ostatní kolegy		
Vysvětluje podřízeným důsledky jejich činností		
Přichází s novými nápady		
Uplatňuje nové přístupy řešení		
Iniciuje změny		
Vyhledává nové možnosti v personální oblasti	Iniciativa	
Koordinuje personální činnosti a aktivity		

Zajišťuje fungování stávajících procesů	Výkonnost a zaměření	Iniciativa a odpovědnost
Usiluje o to, aby výstupy z její práce byly kvalitní		
Dotahuje svou práci do konce		
Flexibilně reaguje na požadavky nadřízeného		
Pracuje samostatně		
Přesvědčuje zaměstnance	Přesvědčování	Komunikace
Vyjasňuje si s ostatními pohled na věc		
Snaží se najít kompromis		
Přesvědčuje druhé, pokud váhají		
Používá věcné a logické argumenty		
Prezentuje společnost navenek	Loajalita a obětavost	Oddanost
Vyhledává nové možnosti v personální oblasti	Oddanost profesi	
Flexibilně reaguje na požadavky nadřízeného	Spolehlivost	

Obr. 10 Seřazení projevů chování podle četnosti výskytu v jednotlivých kategoriích (vlastní zpracování)

4.4 Tvorba kompetenčního modelu

Na základě předchozí analýzy popisu pracovního místa, srovnání požadavků NSP s hodnocením HR manažerky a z identifikovaných projevů chování vybereme kompetence, upořádáme je a vytvoříme tak kompetenční model pro pozici manažerky personalistiky.

Navrhovaný kompetenční model bude tvořen dvěma částmi. První část bude obsahovat čtyři klíčové kompetence, které jsou totožné u všech zaměstnanců a druhou část budou tvořit kompetence manažerky personalistiky.

Kompetence	Charakteristika	Projevy chování
Profesionalita	Udržuje si úroveň svých znalostí. Respektuje zásady etiky. Usiluje o kvalitní a efektivní pracovní výkon.	Doplňuje si vzdělání a znalosti, které potřebuje ke své práci.
		Je ochoten dělat věci nad rámec svých povinností a závazků.
		Zodpovědně přistupuje k zákazníkům.
		Problémům se snaží předcházet a předvídat je, problém je výzvou a jeho řešení považuje za své poslání.

<i>Týmová práce</i>	Dělá vše pro společný cíl. Propojuje svůj potenciál, znalosti a zkušenosti s ostatními členy týmu.	Spojuje své schopnosti, znalosti a nápady s ostatními kolegy.
		Je tolerantní k ostatním, hledá si svou roli v týmu a způsob, jak být druhým nejužitečnější.
		Je ochotný spolupracovat, respektuje názory druhých.
		Je vstřícný, tolerantní, dodržuje dohodnutá pravidla.
<i>Loajalita</i>	Dodržuje závazky vůči organizaci i jejím členům. Ztotožňuje se s organizací, věří v její cíle, které považuje i za své.	Rozumí a věří v misi organizace.
		Přispívá svou prací k celkovému úspěchu organizace.
		Je spolehlivý ve vztazích, dodržuje dohody.
		Má zájem na rozvoji organizace, buduje její dobré jméno a chrání know-how.
<i>Aktivní přístup</i>	Přichází s novými podněty a nápady. Zajímá se a ovlivňuje dění kolem sebe, vyhledává příležitosti, jak se zapojit do různých činností.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní postoj k životu i k práci.
		Všimá si příležitostí, které se nabízejí.
		Dívá se dopředu, je aktivní, sám sebe motivuje k aktivitě.
		Podstupuje osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle.
<i>Vedení</i>	Sdílí informace, zpětnou vazbu a znalosti s klíčovými osobami uvnitř i vně organizace s cílem zajistit úspěšné výsledky nebo zlepšení.	Iniciuje prosazování a sdílení informací napříč organizačními úrovněmi.
		Povzbuzuje sebevědomí a schopnosti v druhých, podporuje jejich rozvoj.
		Podněcuje kreativní nápady v druhých
		Poskytuje ostatním přímou, konstruktivní a pozitivní zpětnou vazbu
<i>Přesvědčování</i>	Vyjednává, přesvědčuje a ovlivňuje druhé. Používá vhodné interpersonální a komunikační styly, aby získal souhlas s nápadem, plánem nebo činností. Konflikty a nesouhlas řeší otevřeně.	Informace využívá efektivně.
		Hledá řešení konfliktů, které uspokojí zájmy více stran.
		Účinně prezentuje organizační zájmy.
		Volí vhodný přístup k získání souhlasu s nápadem nebo postupem. Ovlivňuje druhé přímo nebo spolupracuje.
<i>Rozhodování</i>	Přebírá odpovědnost za řešení problémů. Dělá rozhodnutí nezbytná k dosažení požadovaných výsledků.	Zkoumá každý problém z více úhlů a hledá praktická řešení, nevybírá automaticky první řešení.
		Zůstává otevřený změnám rozhodnutí, když má k dispozici nové informace.
		I když nemá k dispozici všechny informace, dělá potřebná rozhodnutí.
		Přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.

Výkonnost	Úsilí a energii zaměřuje na úspěch. Neustále překonává překážky, aby dosáhl jasných, konkrétních a včasných výsledků důležitých pro organizaci.	Pracuje na více úkolech současně, aniž by to ohrozilo kvalitu jeho práce či termín dokončení
		Hledá způsoby zlepšení používaných postupů a metod.
		Věnuje pozornost specifickým situacím a záležitostem.
		Přizpůsobuje čas a možnosti důležitosti úkolu.
Flexibilita	Přijímá změnu jako součást svého růstu. Pracuje efektivně v různých situacích, ať už sám nebo ve skupině.	Je odolný vůči tlaku a nenechá se odradit.
		Opouští a přizpůsobuje své obvyklé vzory chování, aby dosáhl výsledků.
		Zachovává si nadhled v nejistých situacích, přistupuje k nim objektivně.
		Je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení.
Samostatnost	Pracuje soustředěně, vytrvale a vědomě na svém úkolu. Zná své silné i slabé stránky. Vyvíjí vlastní iniciativu. V případě potřeby požádá druhé o radu.	Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit.
		V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, získává veškeré potřebné informace.
		Dobře posuzuje riziko a nebojí se odpovědnosti.
		Cíl si rozděluje na dílčí úkoly potřebné k jeho dosažení.
Komunikace	Aktivně komunikuje, dobře prezentuje a také naslouchá a argumentuje. Jedná asertivně. Efektivně předává informace.	Naslouchá a reaguje na myšlenky druhých, pracuje se zpětnou vazbou.
		Vhodně používá humor. Přiměřeně se sebeprosazuje.
		Snaží se aktivně naslouchat bez výjimky za všech okolností.
		Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory.

Obr. 11 *Kompetenční model pro pozici manažera personalistiky* (vlastní zpracování)

4.5 Ověření kompetenčního modelu

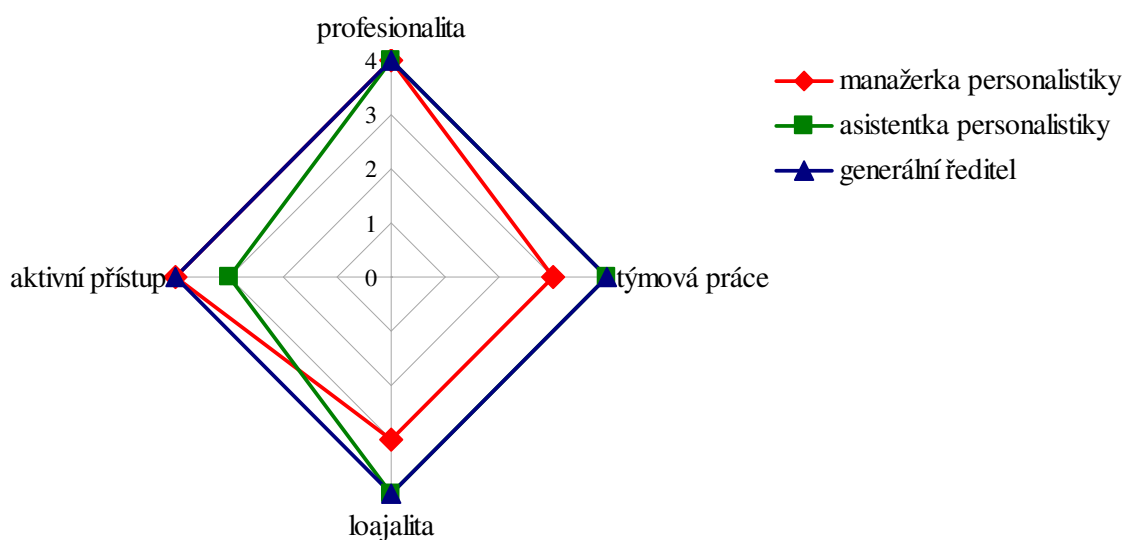
Poslední fází je ověření, kdy přeměníme kompetenční model do podoby dotazníku (příloha č. 7). Dotazník necháme vyplnit samotné manažerce personalistiky, její podřízené a nadřízenému, tedy generálnímu řediteli.

Dotazník obsahoval jak klíčové, tak manažerské kompetence, které byly blíže charakterizovány a popsány jednotlivými projevy chování. Zjišťovali jsme názor uvedených členů společnosti, jak podle nich daná kompetence souvisí s vykonáváním pozice manažera personalistiky. Hodnotit mohli na stupnici nula až čtyři, přičemž hodnota nula představuje

naprosto nepotřebnou kompetenci pro danou pozici. Pokud je kompetence využívána jen příležitostně a není nezbytně nutná, přiřadili jí hodnotu jedna. Úroveň dva představuje standardní úroveň kompetence a manažerka ji aktivně používá. Třetí úroveň znamená, že je kompetence důležitá a je využívána při každodenní činnosti. Hodnota čtyři udává, že kompetence je velmi důležitá a významná.

Následující grafy ukazují hodnocení nadřízeného, podřízeného a samotné manažerky personalistiky.

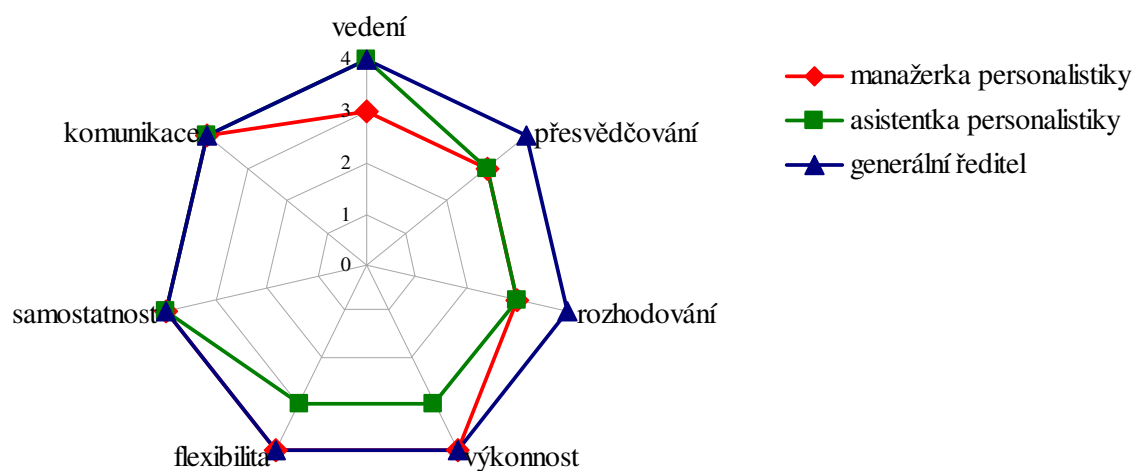
První graf prezentuje hodnocení klíčových kompetencí.



Obr. 12 *Hodnocení klíčových kompetencí (vlastní zpracování)*

Všichni dotazovaní ohodnotili klíčové kompetence jako velmi důležité případně důležité. Ať už se jedná o manažera personalistiky či kteréhokoliv jiného pracovníka v organizaci, musí svou práci vykonávat vysoce odborně, kreativně, odpovědně, důsledně, s plným nasazením, s jistotou a lehkostí.

A tento graf ukazuje hodnocení kompetencí pozice manažera personalistiky.



Obr. 13 *Hodnocení kompetencí pozice manažera personalistiky (vlastní zpracování)*

Dotazovaní hodnotili i tyto kompetence jako důležité či velmi důležité. Shodli se u komunikace a samostatnosti, které ohodnotili jako velmi významné kompetence na pozici manažera personalistiky. U ostatních kompetencí panuje také víceméně shoda.

Z obou grafů můžeme vyčíst, že se názory dotazovaných významně neodlišují. Byly tak popsány kompetence, které přispívají k nadprůměrnému výkonu. Nebyl identifikován zásadní rozpor, proto doporučujeme ponechat v modelu všechny kompetence.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Důležité je na začátku celého procesu vyjasnit pojem kompetence, aby byly všemi zaměstnanci chápány stejně. V celém procesu je také důležitá komunikace. Pokud bude organizace zavádět kompetenční modely, měla by do projektu aktivně zapojit všechny zaměstnance, pro jejichž pozice budou kompetence identifikovány.

Identifikování kompetencí, vytvoření a zavedení kompetenčních modelů pro všechny, případně jen některé pozice, představuje náročný projekt. Proto je vhodné zvážit možnost využít poradenskou či vzdělávací agenturu, která se této oblasti věnuje. Externí agentura si zmapuje organizaci, seznámí se s její strategií, organizační strukturou apod. a na základě potřeb organizace a analýzy kompetencí pomůže vytvořit kompetenční model.

Jakmile jsou kompetence pro konkrétní pozici definovány, musí se změřit, do jaké míry je u pracovníka kompetence rozvinuta. Zjišťuje se rozdíl mezi skutečným a žádoucím stavem. Nejprve bychom doporučili sebehodnocení pracovníka, čímž bude do procesu měření úrovně kompetencí aktivně zapojen, musí se zamyslet nad svým výkonem, silnými i slabými stránkami. Dalšími hodnotiteli by měli být nadřízený, kolega, podřízený a pokud se jedná o pracovníka, který přichází do přímého kontaktu se zákazníky, tak je vhodné získat i jejich hodnocení. Důležité je, aby hodnotitelé byli vyškoleni tak, aby hodnocení kompetencí bylo spolehlivé. Přípravu na hodnocení doporučujeme například pomocí e-learningového kurzu, který provede pracovníky procesem hodnocení. Jako nástroj hodnocení doporučujeme dotazníky, které bývají nejčastější, obsahují charakteristiku kompetence a popis chování. Hodnocení kompetencí bychom volili v elektronické podobě přes systém myTEAM, který všichni pracovníci využívají. Podle pozorovatelného chování hodnoceného a na základě zvolené hodnotící stupnice hodnotitel určí úroveň jednotlivých kompetencí hodnoceného. Hodnocení může probíhat na různých stupnicích od trojdílné přes pětídílnou až po desetídílnou stupnici. Doporučujeme pětídílnou stupnici, jejíž příklad je uveden níže (obr. 14). Jedná se o stupnici se středovou hodnotou, která poskytuje širší možnost diferenciací a je univerzálně použitelná, zvládnutelná i lidmi s různou zkušeností s hodnocením. Hodnotitelům je třeba zdůraznit, že nemusí odpovídat na všechny otázky, pokud nemohou chování posoudit. Výstupy z hodnocení mohou být anonymní, z části anonymní nebo odkryté. Zde bychom doporučili, aby hodnocení bylo z části anonymní a hodnocený tak mohl zjistit hodnocení od nadřízeného a případně i zákazníků, ostatní hodnocení jsou anonymní. Organizace musí volit

podobu výstupu z hodnocení podle toho, jaký je stav mezi hodnocenými, nakolik jsou připraveni přijmout otevřené hodnocení.

Ke kompetenčnímu modelu manažera personalistiky doporučujeme vytvořit kompetenční model pro zbývajících šest manažerů z ostatních oddělení. A také kompetenční model IT pracovníka. Organizace je využije při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb rozvoje a dalších personálních činnostech.

Klíčové kompetence doporučujeme zpracovat do grafické podoby (návrh v příloze č. 8). Pracovníci pak tyto kompetence vnímají lépe než rozsáhlou tabulku plnou textu.

Bodová hodnota	Charakteristika
0	Nedostatečná, ohrožující úroveň. Jsou zjištěny zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Je zjištěn zásadní rozpor s některými z bodů pozorovatelného chování. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je redukovat slabé stránky.
2	Postačující úroveň. S dílčími výhradami odpovídá kompetenci na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a redukci slabých stránek.
3	Nadprůměrná úroveň. Přesně odpovídá dané kompetenci. Lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“ ani žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Obr. 14 *Příklad hodnotící stupnice* (Hroník, 2008, s. 129)

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo identifikovat kompetence a navrhnout jejich uspořádání do podoby kompetenčního modelu pro roli HR manažera ve společnosti KVADOS, a.s. se zohledněním specifik, které tato společnost má.

Proces identifikace kompetencí kopíroval jednotlivé fáze popsané v teoretické části. V úvodních fázích byly získány údaje o organizaci pomocí rozhovoru a studia interních dokumentů. Ke společnosti patří také její mise, vize a hodnoty, které se staly základem pro stanovení klíčových kompetencí všech pracovníků, jednalo se o profesionalitu, týmovou práci, loajalitu a aktivní přístup.

Aby bylo možné identifikovat kompetence manažerky personalistiky byla nutná analýza dalších zdrojů. První zdrojem byl popis pracovního místa manažera personalistiky, kdy na základě vykonávaných činností byly přiřazeny jednotlivé kompetence. Dalším zdrojem byly kompetence personálního manažera definované podle Národní soustavy povolání. Manažerka personalistiky ze společnosti KVADOS, a.s. hodnotila stejné položky, aby bylo možné provést srovnání. Větší rozdíl v hodnocení nastal u položky uspokojování zákaznických potřeb, což HR manažerka vysvětlila tím, že vnímá ostatní pracovníky organizace jako interní zákazníky personálního oddělení. Odlišnost se objevila také v odborných znalostech, přesněji u položky kolektivní vyjednávání. Ve srovnání s hodnotou NSP byla tato položka hodnocena podstatně nižší úrovní proto, že v organizaci nepůsobí odborová organizace a nelze tak kolektivní vyjednávání vést. Analýzu uzavřel rozhovor na základě behavioral events interview. Jedná se o techniku rozhovoru s cílem analyzovat minulé události. Z rozhovoru byly získány různé projevy chování, které byly seskupeny a přiřazeny k určité kompetenci. Všechny zmíněné zdroje se staly podkladem pro navržení kompetenčního modelu pro pozici manažerky personalistiky. Model obsahuje celkem jedenáct kompetencí, z toho jsou čtyři klíčové a zbytek tvoří kompetence manažerky personalistiky.

Vytvořený kompetenční model byl převeden do podoby dotazníku a pomocí pětistupňové škály byly jednotlivé kompetence ohodnoceny držitelkou pracovního místa, její podřízenou a nadřízeným. Získané hodnoty byly zpracovány do paprskových grafů, aby hodnocení mohlo být srovnáno. Grafy neukázaly zásadní rozpory v hodnocení, a proto byly ponechány v modelu všechny kompetence.

Závěrečné návrhy a doporučení se týkají důležité role personálního oddělení v oblasti dostatečně a jasné komunikace. Jak uvádí Veteška a Tureckiová (2008) v kompetenčním modelu nelze nic překomunikovat. Organizace může také využít pro identifikaci a vytvoření kompetenčního modelu služeb poradenské či vzdělávací agentury. Další doporučení se týkala měření úrovně kompetencí pomocí 360° hodnocení, vytvoření kompetenčních modelů pro ostatní manažery oddělení a kompetenčního modelu IT pracovníka. Nakonec byla navržena grafická podoba pro klíčové kompetence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Graha, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOYATZIS, Richard, E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982. ISBN 978-0-471-09031-1.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

GÁLA, Jan et al. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1278-4.

HARTLEY, E., Darin. *Job Analysis at the Speed of Reality*. Amherst: HRD Press, 1999. ISBN 0-87425-487-6.

HAY GROUP. *Competencies and high performance* [online]. 2013 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_/performance.pdf

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František et al. *Kompetenční modely – učit se praxí: Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MONTANA'S OFFICIAL STATE WEBSITE. *A Guide to Integrating Competencies into Montana's: Statewide Competency Model* [online]. 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://wsd.dli.mt.gov/local/helena/CompetencyCh04aStateModel.pdf>

McCLELLAND, David. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* [on line]. 1973 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.lichaoxing.com/wp-content/ap7301001.pdf>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Centrální databáze kompetencí* [online]. 2012 [cit. 2012-11-18]. Dostupné z: http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx?help=##/Co_jsou_kompetence

NÁRODNÍ ÚSTAV ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Evropský slovník dovedností a kompetencí* [online]. 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: http://www.skills-translator.net/?locale=cs_CZ

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

SWANSON, Richard, A. *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. 2. vyd. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 2007. ISBN 978-1-57675-341-5.

ŠIROKÝ, Jan et al. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zdroje společnosti

Webové stránky společnosti. Dostupné z: <http://www.kvados.cz/Content/Home>

KVADOS, a.s. *Mise, vize a hodnoty* [online]. 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.kvados.cz/Content/Mise-vize-a-hodnoty-spolecnosti>

Firemní časopis yourK. Zima 2011/2012.

SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
např.	například
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
tj.	to je
tzv.	tak zvané
CIT	Critical incident technique
BEI	Behavioral events interview
RGI	Repertory grid interview
CBI	Competency based interview
IT	informační technologie
NSP	Národní soustava povolání
EQF	Evropský rámec kvalifikací

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013

.....
Veronika Dygloua
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hlavní 20, 747 64 Horní Lhota

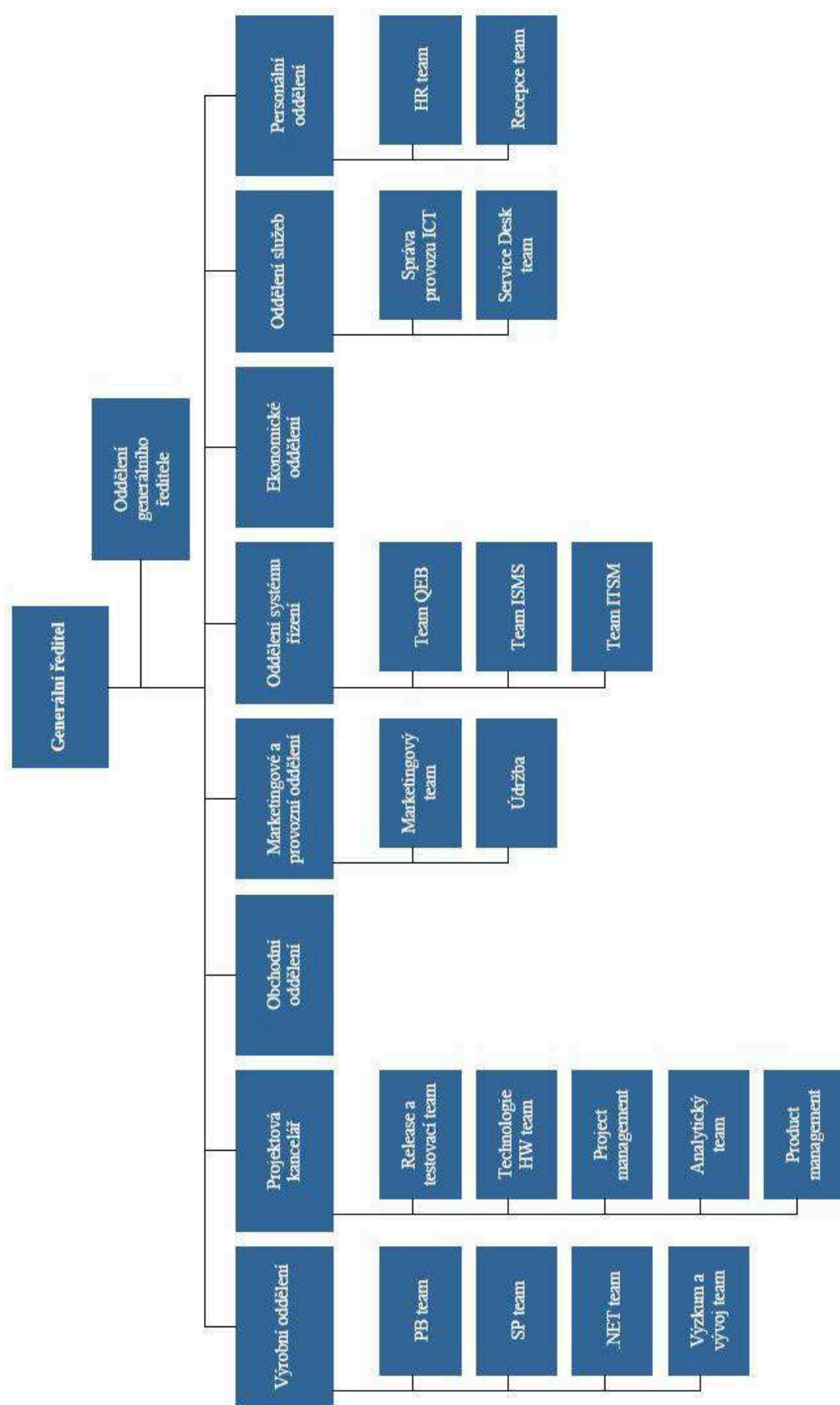
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti
Příloha č. 2	Popis pracovního místa
Příloha č. 3	Kvalifikační úroveň NSP 7
Příloha č. 4	Kompetence z NSP – tabulky pro vyplnění HR manažerkou
Příloha č. 5	Klasifikace kompetencí
Příloha č. 6	Přiřazení kompetencí k indikátorům chování
Příloha č. 7	Dotazník pro hodnocení kompetencí
Příloha č. 8	Návrh grafického zpracování klíčových kompetencí

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Organizační struktura společnosti



POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název funkce	Manažer personalistiky
Popis výkonu funkce (vykonává)	<ul style="list-style-type: none"> • spolupracuje s manažery oddělení na tvorbě a realizaci vhodné personální politiky a strategie společnosti • zodpovídá za pracovní-právní a mzdovou agendu a činnost mzdové účetní a asistentky provozu a personalistiky (ve spolupráci s provozním manažerem); dále zodpovídá za činnost recepce (asistentka recepce, vedoucí sekretariátu) • zodpovídá za efektivní nábor nových zaměstnanců • spolupracuje s vysokými školami v oblasti stáží studentů vysokých škol a programech pro studenty a prezentacích před studenty • vede personální agendu a připravuje podklady pro mzdovou účetní • realizuje motivační program pro zaměstnance • připravuje plán vzdělávání a realizaci školení (příprava plánu vzdělávání, vyhledávání vhodných dodavatelů vzdělávání, realizace vzdělávání ve společnosti, zajištění zákonného školení zaměstnanců aj.) • zodpovídá za zaškolení nových zaměstnanců a stabilizaci stávajících zaměstnanců • koordinuje hodnocení zaměstnanců (průběžné, roční) • řeší pracovní-právní problémy ve společnosti a poskytuje poradenství zaměstnancům • jedná s úřady (ÚP, ZP aj.) • zajišťuje a koordinuje jazykovou výuku ve společnosti • koordinuje dotace z oblasti lidských zdrojů • provádí průběžné průzkumy spokojenosti zaměstnanců • spolupracuje s manažerem marketingu v rámci přípravy aktivit v oblasti personálního marketingu (inzerce, propagace na odborných serverech a časopisech, spolupráce s vysokými školami aj.) • zodpovídá za aktualizaci popisů pracovních funkcí • aktivní mapování trhu práce v oblasti IT v Moravskoslezském kraji • účastní se pravidelných porad s manažery oddělení • kvalifikované poradenství v oblasti HR manažerům společnosti • práce s interním IS myTeam a navrhuje nové

	<p>funkcionality tohoto IS</p> <ul style="list-style-type: none"> • koordinuje a zajišťuje procesy v oblasti BOZP (úvodní školení, řádná školení, lékařské prohlídky, komunikace s technikem BOZP, nápravná opatření v oblasti BOZP aj.) • připravuje a realizuje další projekty v oblasti lidských zdrojů
Pravomoci	<ul style="list-style-type: none"> • realizace vzdělávání dle schváleného rozpočtu vzdělávání • realizace HR aktivit dle schváleného rozpočtu HR oddělení • další dle platných pokynů a směrnic ve společnosti
Stupeň vzdělání a délka praxe	VŠ, 3 roky
Obor vzdělání	Ekonomie, Andragogika
Znalosti technologií a produktů	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office • VENTUS • myWork • myTeam • sociální sítě • internet
Ostatní znalosti	<ul style="list-style-type: none"> • personalistika • nové trendy v oblasti HR • zákoník práce a související legislativa • pracovně-právní a mzdová agenda • znalost angličtiny • řidičský průkaz sk. B s praxí
Osobnostní předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovědnost • samostatnost • vytrvalost • schopnost komunikovat • výřečnost • přátelskost • cílevědomost • argumentace a přesvědčování
Týmové role	<ul style="list-style-type: none"> • realizátor • stmelovač • koordinátor • inovátor

DESKRIPTOR KVALIFIKAČNÍ ÚROVNĚ NSP 7

Znalosti – znalosti teoretické a faktické (aplikovatelné při výkonu práce)	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoce specializované teoretické a praktické znalosti v oboru i v oborech souvisejících. • Integrace informací z příbuzných oborů jako základ výzkumu či projektu.
Dovednosti – kognitivní (používání logického, intuitivního a tvůrčího myšlení) a dovednosti praktické (manuální zručnost a používání metod, materiálů, přístrojů)	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjení nových dovedností v reakci na objevující se znalosti a technická zařízení. • Při inovacích využívat nových i stávajících poznatků z různých oblastí. Používání systémového myšlení. Presentace a obhajoba inovací doporučených řešení.
Další faktory:	
Nároky na výkon práce ve smyslu odpovědnosti a samostatnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Řešit nestandardní a složité problémy vyžadující zvážení dalších faktorů. • Řídit diskusi, zvážit navrhované alternativy a přijmout odpovědnost za konečné rozhodnutí. • Identifikovat vzdělávací potřeby své a svých podřízených a rozhodovat o jejich realizaci. Navrhovat a řídit projekty; zodpovídat za jejich výstupy
Nároky na výkon práce vycházející z charakteru práce.	<ul style="list-style-type: none"> • K zaučení je nutná znalost vysoce specializovaných znalostí v oboru a v oborech příbuzných; absolvování adaptačního procesu. • Jedná se o duševní činnosti; časté uplatnění na vysoce odborných, samostatných či řídicích pozicích.

Měkké kompetence

úroveň 0 <i>žádná (není vyžadována)</i>	úroveň 1 <i>nízká</i>	úroveň 2	úroveň 3 <i>střední</i>	úroveň 4	úroveň 5 <i>vysoká</i>
--	--------------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------------

Obecné dovednosti

úroveň 0 <i>žádná</i>	úroveň 1 <i>základní</i>	úroveň 2 <i>běžná</i>	úroveň 3 <i>vysoká</i>
--------------------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------------

Odborné znalosti/dovednosti

úroveň 1	Základní všeobecné znalosti, povrchní faktické znalosti v oboru
úroveň 2	Základní dovednosti požadované k provádění jednoduchých neměnných úkolů; použití jednoduchých pravidel; použití nástrojů a materiálů vyžadujících jednoduchou manipulaci oboru Faktické znalosti zásad, procesů a obecných pojmů v oboru
úroveň 3	Dovednosti požadované při plnění úkolů a řešení problémů výběrem a použitím základních metod, nástrojů, materiálů a informací; obsluha jednoduchých strojů a zařízení Faktické a teoretické znalosti materiálů, nástrojů, postupů a základních norem
úroveň 4	Volba pracovních postupů, prostředků a surovin; rozpoznání vzniku problému a určení jeho příčiny a důsledku; využívání teoretických a praktických znalostí při řešení problémů v oboru; podávání návrhů na zlepšení stávajících postupů; podávání návrhů na odstranění poruch a vad Rozsáhlé všeobecné faktické a teoretické znalosti v oboru
úroveň 5	Aplikace pracovních postupů, prostředků či surovin, jejich případná modifikace dle potřeb; využívání teoretických a praktických znalostí a komunikačních dovedností při řešení problémů na různých úrovních; posuzování kvality produktů své práce a identifikace příčin nedostatků; tvorba jednoduchých návrhů na zvýšení produktivity; prezentování výsledků své práce, příp. i svěřeného úseku Pokročilé a specializované znalosti teorií, zásad a legislativy v oboru; jejich aplikace v praxi
úroveň 6	Pokročilé praktické dovednosti prokazující zvládnutí oboru a schopnosti řešit úkoly, pro které nejsou k dispozici vytvořené postupy; realizace nových návrhů; prezentace výsledků práce a krátkodobých strategií v oboru Rozšířené teoretické znalosti v oboru
úroveň 7	Zvládnutí metod a nástrojů ve složitém a specializovaném oboru; inovace používaných metod a určení způsobu realizace; prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení Vysoce specializované teoretické a praktické znalosti v oboru i v oborech souvisejících
úroveň 8	Rozvíjení nových dovedností v reakci na objevující se znalosti a technická zařízení; při inovacích využívat nových i stávajících poznatků z různých oblastí; používání systémového myšlení; prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení Znalosti na špičkové úrovni v oboru a na rozhraní mezi obory Vysoce pokročilé a specializované dovednosti a techniky, včetně syntézy a hodnocení, požadované při řešení kritických problémů ve výzkumu a /nebo inovacích a při rozšiřování a novém definování stávajících znalostí nebo odborných postupů

Měkké kompetence	úroveň (0-5)
Efektivní komunikace	
Kooperace	
Kreativita	
Flexibilita	
Uspokojování zákaznických potřeb	
Výkonnost	
Samostatnost	
Řešení problémů	
Plánování a organizování práce	
Celoživotní učení	
Aktivní přístup	
Zvládání zátěže	
Objevování a orientace v informacích	
Vedení lidí	
Ovlivňování ostatních	

Obecné dovednosti	úroveň (0-3)
Počítačová způsobilost	
Způsobilost k řízení os. automobilu	
Numerická způsobilost	
Ekonomické povědomí	
Právní povědomí	
Jazyková způsobilost v češtině	
Jazyková způsobilost v angličtině	
Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	

Odborné znalosti	úroveň (1-8)
<p>Hodnotící a motivační systémy zaměstnanců</p> <p>Systém řízení BOZP ve firmě</p> <p>Management obecně</p> <p>Personalistika a mzdy (platy), mzdové (platové) předpisy, formy odměňování</p> <p>Pracovně právní předpisy v oblasti mezd, platů a zařazování zaměstnanců do skupin, tarifních stupňů (platových tříd)</p> <p>Zásady vedení pracovního kolektivu</p> <p>Metody a techniky hodnocení výkonu</p> <p>Management pro top managery</p> <p>Personální management</p> <p>Kolektivní vyjednávání</p> <p>Kariérový růst zaměstnanců, formy a možnosti dalšího vzdělávání</p> <p>Plánování lidských zdrojů v podniku</p> <p>Management rizik</p>	
Odborné dovednosti	úroveň (1-8)
<p>Zpracování koncepcí personální politiky ve spolupráci s jinými úseky</p> <p>Zpracování plánů realizace osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení personální politiky organizace</p> <p>Posouzení strategického plánování oblasti řízení lidských zdrojů, posuzování a schvalování zásad zaměstnanosti a pracovně právních vztahů v rámci řízení personální politiky organizace</p> <p>Posuzování, schvalování a řízení procesů personální politiky organizace, hodnocení zaměstnanců, schvalování motivačních programů, metodiky náboru, školení a odměňování zaměstnanců</p> <p>Analyzování a hodnocení efektivity náboru, vzdělávání a motivace zaměstnanců</p> <p>Posouzení a hodnocení efektivnosti hospodaření a výkonnosti svěřeného úseku v kontextu zavedeného personálního plánu organizace</p>	

1. ODDANOST

Schopnost a ochota přizpůsobit své chování potřebám a cílům organizace. Pracovník je viditelným vzorem pro ostatní.

Kategorie:

- 1.1 Loajalita a obětavost**
- 1.2 Oddanost profesi**
- 1.3 Oddanost sloužit veřejnosti**
- 1.4 Spolehlivost**

2. KOMUNIKACE

Pracovník poskytuje informace ústně, neverbálně a písemně přehledně a včas. Ostatním pomáhá efektivně komunikovat. Pracovníci se silnými komunikačními dovednostmi zajišťují, aby komunikace probíhala na všech organizačních úrovních, mezi všemi zaměstnanci, povzbuzují otevřené vyjadřování názorů a myšlenek. Naslouchají efektivně, informace předávají přesně a srozumitelně, aktivně hledají konstruktivní zpětnou vazbu.

Kategorie:

- 2.1 Orientace na zákazníka**
 - naslouchání
 - schopnost reagovat
 - pochopení, citlivost, budování důvěry
- 2.2 Přesvědčování**
 - ovlivňování
 - vyjednávání
 - řízení konfliktů
- 2.3 Ústní projev**
- 2.4 Písemný projev**

3. INICIATIVA A ODPOVĚDNOST

Zaměřují své úsilí a energii na úspěšné dosažení organizačních cílů. Kompetence zahrnuje přijímání důležitých rozhodnutí a překonávání překážek. Pracovníci odpovídají za

svá rozhodnutí, jednání a výsledky. Poukazují na problémy, které druzí přehlédli a kladou otázky, které se ostatní zdráhají položit. Nezbytné je pochopení organizačních vztahů a identifikování lidí disponujících rozhodovací pravomocí.

Kategorie:

- 3.1 Rozhodování**
- 3.2 Iniciativa**
- 3.3 Výkonnost a zaměření**
- 3.4 Odpovědnost a samostatnost**
- 3.5 Organizační povědomí**

4. OVLIVŇOVÁNÍ

Transformace myšlenek v činy. Úspěšných výsledků dosahuje prostřednictvím sdílení znalostí a informací v rámci oddělení i napříč organizací. Poskytuje rady jiným, buduje vztahy, které jsou klíčové pro úspěch a je důvěryhodným pro ostatní. Tito pracovníci znají organizaci, její strukturu, kde se nachází centrum moci, kdo zastává rozhodovací roli.

Kategorie:

- 4.1 Vedení**
 - sdílení informací, znalostí, zpětná vazba
 - výcvik, koučování a učení ostatních
- 4.2 Budování vztahů**
- 4.3 Vytváření sítí**

5. PŮSOBENÍ NA OSTATNÍ

Na zákazníky a kolegy působí vyrovnaně, je vnímavý a ohleduplný k názorům a pocitům ostatních. Vnímá, jak se ostatní cítí a tak používá pozitivní a klidný tón. Kompetence je spojena s osobní vyzrálostí a dodržováním etického chování.

Kategorie:

- 5.1 Sebepoznání**
- 5.2 Etika**
- 5.3 Interpersonální porozumění**
 - neodsuzování a tolerance
 - vzájemné porozumění
 - empatie

5.4 Zralost a sebekontrola

5.5 Flexibilita a adaptabilita

5.6 Týmová práce

- teambuilding
- spolupráce a sdílení pracovních činností

6. MYŠLENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Pracovník používá rozum a logiku při identifikování a řešení problémů. Aby dospěl k závěrům a rozhodnutím používá rozum, vizi a tvořivost. Rozumí příčinám a vzájemným vztahům, rozpoznává podobnosti a rozdíly v situacích, aplikuje znalosti pro efektivní rozhodnutí nebo přichází s novými způsoby řešení.

Kategorie:

6.1 Analytické myšlení

- plánování, organizování, shromažďování informací a výzkum
- identifikace problémů
- racionalita, logický přístup k řešení problémů
- vnímavost

6.2 Kreativita a řešení problémů

- novátorství
- zvědavost a zvědavost
- nápaditost a podnikavost
- vizionářství
- nositel změny

Indikátor chování	Skupina	Číslo kompetence
Koordinuje personální činnosti a aktivity	Plánování, organizování Výkonnost a zaměření	6 3
Zajišťuje fungování stávajících procesů	Výkonnost a zaměření Vedení	3 4
Vyhledává nové možnosti v personální oblasti	Iniciativa Oddanost profesi	3 1
Usiluje o to, aby výstupy z její práce byly kvalitní	Výkonnost a zaměření	3
Prezentuje společnost navenek	Loajalita a obětavost	1
Řeší pracovně-právní problémy	Racionalita, logický přístup k řešení problémů	6
Vyjasňuje si s ostatními pohled na věc	Ovlivňování Vedení	2 4
Přesvědčuje zaměstnance	Přesvědčování	2
Otevřeně přijímá kritiku	Zralost a sebekontrola	5
Přijímá výzvy a obtížné úkoly	Flexibilita a adaptabilita	5
Získává zkušenosti na nových věcech	Zvídavost a zvědavost	6
Diskutuje s kolegy, zaměstnanci	Sdílení informací, znalostí, zpětná vazba	4
Dokáže přijmout rady ostatních, nechá si poradit	Zralost a sebekontrola	5
Snaží se najít kompromis	Vyjednávání	2
Konzultuje s ostatními vedoucími oddělení personální oblasti	Sdílení informací, znalostí, zpětná vazba	4
Inspiruje ostatní kolegy	Nápaditost a podnikavost	6
Vytváří příjemné pracovní prostředí	Budování vztahů	4
Uplatňuje vůči podřízeným konstruktivní kritiku	Interpersonální porozumění Vedení	5 4
Vysvětluje podřízeným důsledky jejich činností	Vedení Vnímavost	4 6
Přichází s novými nápady	Novátorství	6
Vytváří neformální vztahy	Budování vztahů	4
Klade důraz na plnění úkolů	Vedení	4

Efektivně organizuje svůj čas	Flexibilita	5
Nachází rovnováhu v jednání se zaměstnanci i vedoucími	Flexibilita a adaptabilita	5
	Budování vztahů	4
Rozděluje úkoly v týmu	Vedení	4
Deleguje pracovní činnosti	Vedení	4
Flexibilně reaguje na požadavky nadřízeného	Spolehlivost	1
	Odpovědnost a samostatnost	3
Pracuje v týmu	Týmová práce	5
Pracuje samostatně	Odpovědnost a samostatnost	3
Kontroluje plnění úkolů podřízených i ostatních členů v týmu	Vedení	4
Přesvědčuje druhé, pokud váhají	Ovlivňování a vyjednávání	2
Používá věcné a logické argumenty	Ovlivňování a přesvědčování	2
Stanovuje termíny	Vedení	4
Předává ostatním informace a znalosti	Vedení	4
Uplatňuje nové přístupy řešení	Novátorství	6
Iniciuje změny	Nositel změny	6
Dotahuje svou práci do konce	Výkonnost a zaměření	3
Udržuje si pozitivní přístup a vyrovnanost	Zralost a sebekontrola	5
Spolupracuje s ostatními vedoucími	Týmová spolupráce	5

Vážená paní/Vážený pane generální řediteli, prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Přiřaďte podle níže uvedené stupnice hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak daná kompetence souvisí s vykonáváním pozice manažera personalistiky.

Předem Vám děkuji za čas, který jste strávil/a vyplňováním tohoto dotazníku.

Veronika Ryglová

Hodnota	Popis
0	Kompetence je absolutně nepotřebná pro manažera personalistiky
1	Kompetence je využívána jen příležitostně . Nemá nezbytně nutná pro pozici manažera personalistiky. Je rozvinuta na nízké úrovni.
2	Kompetence je na standardní úrovni. Manažer personalistiky danou kompetenci aktivně používá.
3	Kompetence je důležitá , je využívána při každodenní činnosti manažera personalistiky.
4	Kompetence je velmi důležitá a významná.

Kompetence	Charakteristika	Projevy chování	Hodnota
Profesionalita	Udrží si úroveň svých znalostí. Respektuje zásady etiky. Usiluje o kvalitní a efektivní pracovní výkon.	Doplňuje si vzdělání a znalosti, které potřebuje ke své práci.	
		Je ochoten dělat věci nad rámec svých povinností a závazků.	
		Zodpovědně přistupuje k zákazníkům.	
		Problémům se snaží předcházet a předvídat je, problém je výzvou a jeho řešení považuje za své poslání.	
Týmová práce	Dělá vše pro společný cíl. Propojuje svůj potenciál, znalosti a zkušenosti s ostatními členy týmu.	Spojuje své schopnosti, znalosti a nápady s ostatními kolegy.	
		Je tolerantní k ostatním, hledá si svou roli v týmu a způsob, jak být druhým nejužitečnější.	
		Je ochotný spolupracovat, respektuje názory druhých.	
		Je vstřícný, tolerantní, dodržuje dohodnutá pravidla.	
Loajalita	Dodržuje závazky vůči organizaci i jejím členům. Ztotožňuje se s organizací, věří v její cíle, které považuje i za své.	Rozumí a věří v misi organizace.	
		Přispívá svou prací k celkovému úspěchu organizace.	
		Je spolehlivý ve vztazích, dodržuje dohody.	
		Má zájem na rozvoji organizace, buduje její dobré jméno a chrání know-how.	
Aktivní přístup	Přichází s novými podněty a nápady. Zajímá se a	Je přirozeně aktivní, má pozitivní postoj k životu i k práci.	

	ovlivňuje dění kolem sebe, vyhledává příležitosti, jak se zapojit do různých činností.	Všimá si příležitostí, které se nabízejí. Dívá se dopředu, je aktivní, sám sebe motivuje k aktivitě. Podstupuje osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle.	
Vedení	Sdílí informace, zpětnou vazbu a znalosti s klíčovými osobami uvnitř i vně organizace s cílem zajistit úspěšné výsledky nebo zlepšení.	Iniciuje prosazování a sdílení informací napříč organizačními úrovněmi. Povzbuzuje sebevědomí a schopnosti v druhých, podporuje jejich rozvoj. Podněcuje kreativní nápady v druhých Poskytuje ostatním přímou, konstruktivní a pozitivní zpětnou vazbu	
Přesvědčování	Vyjednává, přesvědčuje a ovlivňuje druhé. Používá vhodné interpersonální a komunikační styly, aby získal souhlas s nápadem, plánem nebo činností. Konflikty a nesouhlas řeší otevřeně.	Informace využívá efektivně. Hledá řešení konfliktů, které uspokojí zájmy více stran. Účinně prezentuje organizační zájmy. Volí vhodný přístup k získání souhlasu s nápadem nebo postupem. Ovlivňuje druhé přímo nebo spolupracuje.	
Rozhodování	Přebírá odpovědnost za řešení problémů. Dělá rozhodnutí nezbytná k dosažení požadovaných výsledků.	Zkoumá každý problém z více úhlů a hledá praktická řešení, nevybírá automaticky první řešení. Zůstává otevřený změnám rozhodnutí, když má k dispozici nové informace. I když nemá k dispozici všechny informace, dělá potřebná rozhodnutí. Přebírá odpovědnost za svá rozhodnutí.	
Výkonnost	Úsilí a energii zaměřuje na úspěch. Neustále překonává překážky, aby dosáhl jasných, konkrétních a včasných výsledků důležitých pro organizaci.	Pracuje na více úkolech současně, aniž by to ohrozilo kvalitu jeho práce či termín dokončení Hledá způsoby zlepšení používaných postupů a metod. Věnuje pozornost specifickým situacím a záležitostem. Přizpůsobuje čas a možnosti důležitosti úkolu.	
Flexibilita	Přijímá změnu jako součást svého růstu. Pracuje efektivně v různých situacích, ať už sám nebo ve skupině.	Je odolný vůči tlaku a nenechá se odradit. Opouští a přizpůsobuje své obvyklé vzory chování, aby dosáhl výsledků. Zachovává si nadhled v nejistých situacích, přistupuje k nim objektivně. Je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení.	
Samostatnost	Pracuje soustředěně, vytrvale a vědomě na svém	Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit.	

	<p>úkolů. Zná své silné i slabé stránky. Vyvíjí vlastní iniciativu. V případě potřeby požádá druhé o radu.</p>	<p>V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, získává veškeré potřebné informace.</p>	
		<p>Dobře posuzuje riziko a nebojí se odpovědnosti.</p>	
		<p>Cíl si rozděluje na dílčí úkoly potřebné k jeho dosažení.</p>	
Komunikace	<p>Aktivně komunikuje, dobře prezentuje a také naslouchá a argumentuje. Jedná asertivně. Efektivně předává informace.</p>	<p>Naslouchá a reaguje na myšlenky druhých, pracuje se zpětnou vazbou.</p>	
		<p>Vhodně používá humor. Přiměřeně se sebeprosazuje.</p>	
		<p>Snaží se aktivně naslouchat bez výjimky za všech okolností.</p>	
		<p>Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory.</p>	

